

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2005-2008

Vladana Šplíchalová

Systém vzdělávání v české armádě

The Systém of Education in the Czech Army

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Prohlašuji, že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

20. 10. 2008

Vladana Šplíchalová

OBSAH

Resumé.....	5
Resume.....	7
Úvod	8
1 Úloha armády.....	11
1.0 Úvod	11
1.1 Úloha armády.....	12
1.2 Bezpečnostní strategie ČR.....	14
1.3 Současná bezpečnostní situace, neboli proč budovat armádu?.....	15
1.4 Obranná politika ČR v mezinárodním kontextu.....	17
1.5 Koncepce výstavby resortu.....	18
2 Lidský kapitál.....	19
2.0 Úvod.....	19
2.1 Lidské zdroje v AČR.....	21
2.2 Vojenské vzdělávání.....	23
2.3 Příprava a osobnost velitele-manažera v AČR.....	33
3 Systém vzdělávání v armádě.....	38
3.0 Úvod.....	38
3.1 Střední školy.....	40
3.1.1 Technické lyceum.....	40
3.1.2 Podnikání.....	41
3.1.3 Vyšší odborná škola.....	41
3.1.4 Jazykové kurzy.....	42
3.1.5 Kurzy výpočetní techniky.....	43
3.2 Vysoké školy	43

3.2.1	Univerzita Obrany.....	44
3.2.2	Katedra vojenské tělovýchovy UK v Praze.....	49
3.3	Kurzy.....	50
3.3.1	Kariérová příprava rotmistrů, praporčíků a důstojníků.....	52
3.3.2	Odborná příprava praporčíků a důstojníků.....	53
3.3.3	Účelová předoperační příprava a výcvik.....	55
3.3.4	Jazyková příprava vojáků z povolání a občanských zaměstnanců resortu MO.....	56
3.3.5	Příprava vojáků z povolání a občanských zaměstnanců resortu MO v zahraničí.....	62
3.4	Příprava aktivní přípravy dobrovolné.....	62
3.5	Rekvalifikační kurzy.....	62
4	Závěrečné zhodnocení.....	69
5	Soupis bibliografických citací	76
6	Bibliografie	79
7	Přílohy	80

Resumé

Tato práce informuje čtenáře a snaží se jim objasnit systém vzdělávání v Armádě České republiky. Práce osvětluje funkci a potřebu armády. Posléze popisuje jednotlivé stupně vzdělávacího systému, a to včetně systému celoživotního vzdělávání.

Práce je popisným textem, který se snaží zachytit základní informace o Armádě České republiky, zejména potřebu její existence, úkoly, ale také potřebu v celosvětovém kontextu. Je zde popsáno středoškolské a vysokoškolské vzdělávání a rozebírá rozsáhlý komplex celoživotního vzdělávání dospělých, které je praktikováno od základních prvotních kurzů až po vysoce specializované vzdělávání odborníků. Poté se snaží objasnit možnost rekvalifikací pro vojáky, kteří odcházejí z řad armády.

Právě šíře tohoto systému, zejména co se týče celoživotního vzdělávání, byl jedním z hlavních důvodů pro mou volbu tohoto tématu.

Na závěr se pokouší o kritický pohled na tento systém vzdělávání, některé jeho problémy a přístupy k němu.

Práce podává přehled o všech vzdělávacích aktivitách v AČR, tím by mohla pomoci laikům, kteří by se rádi dozvěděli něco více o tomto rozvětveném souboru různých vzdělávacích aktivit. Vzhledem k tomu, že doba povinné základní služby je již dávno minulá, nejsou tyto informace již tak všeobecně známy. Mohla by i být zajímavým materiálem pro uchazeče o pracovní místo v této instituci a pomoci mu lépe se orientovat

a upřesnit jejich očekávání v případě, že se do ní rozhodne vstoupit. Věřím, že bude alespoň někomu přínosem a pomůže mu orientovat se v této sféře.

Resume

This thesis provides information and clarity on the education system in the army of the Czech Republic, as well as its role and the reason why it is needed. The thesis also describes individual steps of this education system, including a system for life-long education.

This document aims to provide basic information regarding the army of the Czech Republic, primarily the need for its existence and its tasks, but also its role in the world-wide context. Furthermore, it looks deeper into high-school and university education, as well as a vast life-long education system. The life-long education system covers an extensive offer from elementary to highly specialized courses. Additionally, the thesis tries to clarify potential career opportunities for soldiers leaving the army. The points stated above, such as the scope of this system, and life-long education, have become the major reasons why I have selected this theme. Last but not least, the thesis provides a constructive view of this education system, some of its challenges and new areas to explore.

It provides an overview of all the education activities in the army. This can help those who would like to get to know more facts about this complex system, since the times of army mandatory service are gone, and as such, there is not much information available. Also, this thesis could become useful material for people applying for a role in this insitute, and could provide them with better information and expectations when they decide to enter the service. I strongly hope that it will be of a benefit to all the people who would like to get to know this area to a better extent.

ÚVOD

Armáda - nepochybně bychom těžko hledali člověka, který by nevěděl o existenci armády. Každý má hrubou představu o jakou instituci se jedná, přesto si dovoluji již v úvodu uvést její definici. Armáda je:

- a) veškeré ozbrojené síly státu, někdy ozbrojené síly mimo válečné námořnictvo;
- b) operační svaz vojsk složený z několika sborů nebo divizí různých druhů vojsk (armáda vševojsková) nebo téhož druhu (armáda letecká, tanková, výsadková);
- c) část ozbrojených sil státu, rozvinutých na válčišti (Vseved, 2005).

Zároveň, hovoříme-li o **vzdělávání**, bychom si měli nejdříve charakterizovat i tento pojem. Jedná se o:

- a) proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Je procesem utváření osobnosti, individualizací společenského vědomí, tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu;
- b) společensky zabezpečovanou diferencovanou činnost vzdělávacích institucí – škol všech stupňů a zaměření, včetně institucí vzdělávání dospělých (Topregion, 2004).

Nebylo by ovšem tak těžké najít člověka, který by pochyboval o nutnosti a potřebě armády. Proto jsem první kapitulu věnovala snaze vysvětlit nejen základní, ale i méně známé úkoly, které musí AČR plnit. Pokusím se také osvětlit bezpečnostní situaci a rizika, se kterými se potýká současný svět a kterým musíme všichni čelit, a to i pomocí budování armády.

Ve druhé kapitole se snažím uvést obecné teorie o lidském kapitálu a jeho zvláštnostem s ohledem na armádní prostředí, včetně některých specifických požadavků na její pracovníky.

Vzhledem k jejím ojedinělým a specifickým úkolům, potřebuje armáda odborníky různých kvalifikací z pestré palety oborů. Protože takto specializované znalosti nejsou běžně dostupné, musí každá armáda, včetně AČR, budovat rozsáhlý systém vzdělávání, ve kterém si vychovává své členy. Popisu této vzdělávací soustavy je věnována část třetí kapitoly. V jejím závěru popisuji rozsáhlý okruh rekvalifikací, které armáda poskytuje pracovníkům, kteří ji opouštějí.

Na závěr se snažím o objektivní zhodnocení celého vzdělávání v AČR. Vyzdvihuji některé kritické hlasy, které se jí nesou, a snažím se o můj laický andragogický pohled na tuto instituci.

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. PhDr. Jaroslavu Mužíkovi, DrSc., který mě svou přísnou, leč pravdivou a oprávněnou kritikou vyburcoval k hledání stále nových cest, jak pojmout toto téma. Dále bych ráda poděkovala Univerzitě obrany v Brně, že mi umožnila účast na jinak laické veřejnosti nepřístupné konferenci fakulty Ekonomiky a managementu „Management - teorie

a praxe ve vojenském prostředí“ dne 8. listopadu 2007. Jmenovitě pak panu pplk. doc. ing. Bedřichu Rýznarovi, Csc. za nápomoc při hledání materiálů a při orientaci v tématu.

1. ÚLOHA ARMÁDY

Úvod

Premýšlíme-li o armádě, musíme si obecně i konkrétně klást otázky týkající se jejího poslání, funkcí a úkolů, stejně tak v jakém možném prostředí bude úkoly plnit – zda na území státu či mimo jeho území. Armáda se možná stane ještě důležitějším faktorem ekonomiky ve smyslu donucování a odstrašování.

Armáda je zvláštní sociální systém v naší společnosti, jehož hlavní funkcí je chránit ozbrojenou mocí suverenitu našeho státu navenek. Demokratická společnost, zejména po likvidaci krajních antagonismů ve světě a v Evropě a v podmínkách rodící se rovné bezpečnosti pro velké i malé státy, nechce a ani nemůže udržovat zbytečně početnou armádu. Cítí v ní mj. hrozbu pro svou vnitřní svobodu a nehodlá krýt neodůvodněné výdaje, které je třeba naléhavě uplatnit jinde. Vzhledem k tomu, že na financování jejího fungování jsou každoročně použita 1,63 % z HDP je dobré vědět, jaké „služby“ můžeme za tyto investice očekávat. Domnívám se, že přes to všechno její důležitost uznávají i Ti největší skeptici. Stručně řečeno se dá celá její úloha shrnout do následujících dvou vět:

Základním úkolem Armády České republiky je zajištění obrany státu a plnění spojeneckých závazků naší země. Tyto tradiční závazky jsou rozšiřovány o provádění mírových operací v oblastech nestability a konfliktů a realizaci záchranných a humanitárních akcí.

1.1 Úloha armády

Základ spočívající v obraně státu je všeobecně znám, ale ráda bych poukázala i na další úkoly AČR, které již nejsou v našem povědomí. Při jejich dělení jsem vycházela z koncepce, kterou uvádí ve své knize Roušar (2000, s. 63-66)

Jedná se o:

Obranu České republiky proti vnějšímu napadení - k obraně území státu po jeho napadení vnějším protivníkem povede AČR operace samostatně i společně se silami a prostředky Aliance. Pokud bychom chtěli být poněkud přesnější, tak obrana ČR proti vnějšímu napadení se projevuje především v přípravě operačně předurčených sil k přechodu do vyšších stupňů bojové pohotovosti a k nepřetržité obraně vzdušného prostoru, vyčleňuje a připravuje k zasazení v krátkých časových lhůtách uskupení k eliminaci lokální destrukční činnosti vojensky nebo polovojensky organizovaných sil, připravuje územní obranu s prvky schopnými samostatně bránit důležité objekty, buduje a připravuje infrastrukturu k zabezpečení činnosti vojsk vlastních i Aliance, připravuje a v případě eskalace hrozby silou a vojenské agrese realizuje rozvinutí ozbrojených sil a vedení ozbrojeného konfliktu s využitím zdrojů státu i Aliance, zajišťuje a provádí přípravu příslušníků Armády ČR, podílí se na výchově a přípravě občanů k obraně státu a Aliance a v souladu s ekonomickými možnostmi průběžně rozvíjí a modernizuje své síly a prostředky.

Podíl na obraně Aliance - tím, že jsme přijali členství v NATO, jsme zároveň přijali i povinnost podílet se na obraně Aliance. Proto armáda buduje a připravuje, v souladu s úkoly členského státu Aliance, síly

přidělené pod velení NATO, vyčleněné a předurčené pro NATO a síly pod národním vedením. Buduje a připravuje profesionální vševojskový svazek se schopností vzdušné přepravy pro vedení operací mimo území našeho státu v rámci spojeneckých operačních uskupení a v neposlední řadě rozvíjí a zajišťuje kompatibilitu a interoperabilitu AČR s ozbrojenými silami Aliance.

Mírové operace, záchranné a humanitární akce - k dalším důležitým úkolům AČR patří podíl na mírových operacích, záchranných a humanitárních akcích. Tato činnost je nejznámější pro veřejnost. Přesněji spočívá v pomoci na mírových operacích mezinárodních bezpečnostních struktur a zúčastňuje se záchranných a humanitárních akcí v zahraničí vyčleněnými silami se schopností vzdušné přepravy, k přípravě těchto sil využívá mezinárodní spolupráce, buduje a připravuje síly a prostředky k záchraně civilního obyvatelstva před nebezpečím, které ohrožuje životy, zdraví nebo značné majetkové hodnoty.

Eliminace nevojenských ohrožení - činnost, která je také velmi významná, ale často není s armádou laickou veřejností spojována je podíl na eliminaci nevojenských ohrožení. V tomto případě AČR výběrově připravuje část mírově rozvinutých sil územní obrany, pozemních a vzdušných sil k posílení Policie ČR a složek záchranných sborů k podílu na eliminaci nevojenských ohrožení bezpečnosti státu. Jde především o ochranu státu, tím jsou myšleny vnitřní bezpečnost a veřejný pořádek, dále také průzkum, střežení a uzávěry ohrožených prostorů při živelné pohromě a ekologických katastrofách, průmyslových a jiných haváriích značného rozsahu, protiteroristických akcích, vzniku a šíření epidemií, narušení standardních ekonomických vztahů, jednotlivých teroristických akcí, organizovaných aktivitách mezinárodního zločinu mimořádného

rozsahu, uzávěrách státní hranice v souvislosti s masivní a násilnou migrací, ohrožení majetku a zdraví občanů ČR a mnoha dalších událostech. Tato narušení vnitřního pořádku a bezpečnosti vytvářejí požadavky na asistenci ozbrojených sil při eliminaci těchto hrozeb nebo zasahování po jejich propuknutí.

1.2 Bezpečnostní strategie ČR

Jinou cestou jak definovat úkoly ozbrojených sil a tedy i AČR je pohled na **Bezpečnostní strategii ČR**. Zde jsou souhrnně definovány úkoly, vyplývající z povinnosti podílet se na zajišťování bezpečnostních zájmů ČR.

Lze je shrnout jako:

- životní zájmy - zajištění existence ČR, její suverenity, územní celistvosti a politické nezávislosti; obrana demokracie a právního státu, ochrana základních lidských práv a svobod obyvatel;
- strategické zájmy - bezpečnost a stabilita v euroatlantickém prostoru;
- zachování globální stabilizační role a zvýšení efektivnosti Organizace spojených národů (OSN); pevná transatlantická vazba v rámci NATO a budování strategického partnerství mezi NATO a EU;
- komplementární rozvíjení obranných schopností NATO a EU;
- rozvíjení role OBSE v oblasti prevence ozbrojených konfliktů, stabilizace a demokratizace;
- potírání mezinárodního terorismu;
- snižování rizika šíření zbraní hromadného ničení a jejich nosičů; eliminace organizovaného zločinu a nelegální migrace;
- podpora regionální spolupráce;

- zajištění ekonomické bezpečnosti ČR;
- posilování konkurenceschopnosti domácího obranného průmyslu a zajištění adekvátní úrovně rezerv;
- podpora šíření svobody a demokracie a principů právního státu;
- další významné zájmy - prevence a připravenost v souvislosti s nepředvídatelnými živelnými, ekologickými či průmyslovými haváriemi a katastrofami;
- ochrana životního prostředí;
- možné souvislosti s globálními klimatickými změnami, nedostatkem potravin a vody, nedostatkem průmyslového potenciálu a energií atd.

1.3 Současná bezpečnostní situace, neboli proč budovat armádu?

ČR se nachází v relativně příznivém bezpečnostním prostředí. Tento stav je dán zejména dobrými vztahy se sousedními zeměmi a členstvím v NATO a Evropské unii (EU). Členstvím v NATO a EU se ČR stává zemí, která je uvnitř prostoru těchto uskupení, což výrazným způsobem zvyšuje její bezpečnost.

Pravděpodobnost přímého vojenského napadení ČR se snížila a v nejbližších 10-15 letech není aktuální, nelze ji však v budoucnu vyloučit. V současné době na rozdíl od let před rokem 1989 není definován žádný konkrétní vnější vojenský protivník. Případnou hrozbu bude možné odhalit s dostatečným předstihem, umožňujícím přijmout účinná opatření ve smyslu ekonomicko-hospodářských a organizačních rozhodnutí příslušných státních orgánů a institucí. V dlouhodobé perspektivě však tuto možnost, včetně napadení zbraněmi hromadného ničení, nelze vyloučit

a je nutné ji mít na zřeteli při výstavbě a přípravě ozbrojených sil. Z globálního hlediska však dochází ke zhoršování bezpečnostní situace, což má dopady do oblasti zajišťování obrany a tvorby specifických požadavků na schopnost ozbrojených sil k jejich eliminaci. **Bezpečnostní prostředí ČR** a předpokládanou tendenci jeho vývoje lze souhrnně charakterizovat takto:

- zvyšuje se aktuálnost hrozeb asymetrického charakteru (ty jsou spojeny především se subjekty, organizujícími teroristické útoky, jejichž objektem jsou převážně civilní cíle). Tyto subjekty stále více usilují o získání zbraní hromadného ničení, cíle a účel teroristických útoků lze obtížně specifikovat, projevují se tendence k jejich koordinaci;
- bezpečnostní hrozbu v současné době nadále představují státy, nevládní skupiny a organizace, které nerespektují principy mezinárodního práva a demokracie. S tím souvisí nebezpečí vzniku náboženských a etnických konfliktů nebo hospodářských a sociálních problémů a nestability politického řádu, které mohou vyústit v lokální i širší omezené ozbrojené konflikty;
- přetrvávají a v mnoha případech se i zvyšují bezpečnostní hrozby nevojenského charakteru spojené s přírodními a průmyslovými katastrofami, které mohou způsobit značné materiální, ekologické a lidské škody, dlouhodobou destabilizací postiženého prostoru, organizovaným zločinem, legálními i nelegálními rozsáhlými migracemi osob, šířením drog, nebezpečných nakažlivých nemocí, narušením informačních a řídicích systémů a ohrožením veřejného pořádku a majetku občanů.

Jak vyplývá z Šedivého in Sarvaš (1999) v současné době můžeme vojenské operace rozdělit od těch k udržování neboli zachování míru

(peace-keeping) až po bojové nasazení v rámci regionálního či lokálního konfliktu. V dnešní době se klade důraz především na prevenci konfliktu. Tradiční reaktivní doktrínu OSN peace-keeping (od rozmístění modrých přileb až po uzavření příměří) nahrazují aktivnější přístupy – vytváření míru (peace-making), budování míru (peace-building), či vnucování míru (peace-enforcement). Na území Bosny je testována další nová bezpečnostněpolitická metoda – postkonfliktní stabilizace. Tyto nové postupy kladou i nové nároky na vojáky: „S přijímáním nových doktrín, metod a přístupů zároveň dochází k přehodnocování nedotknutelnosti principu svrchovanosti a nevměšování se do vnitřních záležitostí států (např. ve prospěch legitimacy a diplomaticko-politickou činností). Operace nového typu kladou zvýšené nároky na diplomatické dovednosti vojáků, na jejich schopnost samostatné politické analýzy a samostatného rozhodování.“ („Šedivý in Sarvaš, 1999, s. 16“).

1.4 Obranná politika ČR v mezinárodním kontextu

Na obrannou politiku ČR má zásadní vliv členství v mezinárodních organizacích. Intenzivní dialog členských zemí EU potvrzuje význam Evropské bezpečnostní a obranné politiky. Její další rozvoj, zaměřený na vytváření obranných prostředků a schopností umožňujících EU zapojit se do řešení konfliktů a krizí ohrožujících globální či regionální bezpečnost, včetně využití plánovacích prostředků a kapacit NATO. ČR se zasazuje o úzkou spolupráci EU s NATO při prevenci a zvládnutí současných bezpečnostních hrozeb. Výzvy, před kterými NATO stojí v důsledku vývoje bezpečnostního prostředí, zejména zesilující tendence asymetrických hrozeb, umocněných možným použitím zbraní hromadného ničení, vedou k rozšíření spektra řešených úkolů při zajišťování obranyschopnosti

a bezpečnosti ČR a k formulaci nových priorit rozvoje ozbrojených sil. Reakcí na aktuální bezpečnostní hrozby je rovněž proces rozšiřování NATO, jeho vnitřní restrukturalizace a rozvoj schopností aliančních sil spojených se specializací, modernizací výzbroje a výstavbou mobilních, rychle rozmístitelných sil. Dále se rozšiřuje a prohlubuje alianční spolupráce s partnerskými a dalšími nečlenskými zeměmi. Další významnou institucí je Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě (OBSE) závazky a dohody v ní přijaté hrají nadále významnou roli při posilování bezpečnosti a důvěry v Evropě.

1.5 Koncepce výstavby resortu

Při tvoření koncepce Armády České republiky se musí vycházet z faktu, že je připravována k použití v širokém spektru činností od operací k obraně území státu a Aliance, a to včetně mírových operací a záchranných a humanitárních operací, až po podíl na eliminaci nevojenských ohrožení bezpečnosti státu, od operací v rámci spojeneckého uskupení až po použití cíleně vytvářených skupin určených k plnění dílčích nevojenských asistenčních úkolů. Podílí se na spolupráci s armádami demokratických zemí a přispívá k budování mezinárodních jednotek, proto musí být připravena na použití v různých geografických podmínkách. Koncepce výstavby resortu obrany se prioritně zaměřuje na realizaci změn, které jsou zapotřebí k zajišťování obrany v souvislosti se vstupem do NATO. Jejím smyslem je usměrnit další vývoj resortu ke spolehlivému zajištění obrany v souladu s bezpečnostní politikou a při respektování ekonomických možností České republiky. Mezi prioritami výstavby resortu je mimo zajišťování úkolů obrany a modernizace výzbroje i prohloubení civilní kontroly, rozvoje informatiky či uplatnění ekologických technologií.

Pro nás je zajímavé, že jedním z hlavních úkolů je „... zvýšení kvality personálu a jeho zabezpečení...“ (Roušar, 2000, s. 51).

2. LIDSKÝ KAPITÁL

2.1 Úvod

Nejprve bych ráda charakterizovala co je to **lidský kapitál**?

„Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace (podniku) jsou nezbytné základní zdroje: a) materiálové zdroje (stroje, zařízení, materiál, energie), b) finanční zdroje a za c) lidské zdroje.“(Palán, 1997, s. 65). Funkce managementu je v shromažďování a zajišťování koordinovaného působení těchto zdrojů. Základem jsou **zdroje lidské**, protože právě je ostatní zdroje uvádějí do pohybu a ovlivňují jejich používání, jsou východiskem pro poznání a rozvinutí zdrojů ostatních. Lze je definovat takto „Souhrn vlastností, znalostí a dovedností lidí, jejich fyzických (zdraví, kondice) a psychických charakteristik.“(Bakoš, Binek, Póč, 2006, s. 12) Kvalita lidských zdrojů se obvykle vyjadřuje dosaženou úrovní vzdělání. Důležité je nejen dosažení určité certifikované úrovně vzdělání, ale je nutno posuzovat i jeho kvalitu. Hovoříme-li o **vzdělání**, měli bychom si charakterizovat i tento pojem. Budu vycházet z koncepce Beneše, který mu přiřazuje tři atributy, „... vzdělání je vyjádřením určité kvality, nejde tedy jen o sumu a množství znalostí, dovedností a schopností; označuje nějakou hodnotu danou o sobě, je jím míněno více nebo něco jiného než pojmy kvalifikace, kompetence, tedy schopnost a ochoty vyplňovat společenské role; nutně se jím označuje něco obecného, něco co mohou

alespoň potencionálně sdílet všichni (bez ohledu na úroveň vzdělání a jeho specializaci, na sociální příslušnost...) ...nemůže být jen privátní nebo skupinovou záležitostí, musí vyjadřovat reflex nějaké společné ... kultury.“(Beneš, 2002, s. 76) Vzdělanostní struktura obyvatel vypovídá o kvalitě lidského kapitálu, který je v daném období v jednotlivých zemích k dispozici. Znalosti a dovednosti osvojené během počátečního vzdělávání již díky tempu technologických změn nestačí, celoživotní učení se stává nezbytností. S tím jak se postupně dočerpávají lidské zdroje, prohlubuje se dělba práce a celosvětově se rozvíjí demokracie, neustále roste význam lidských zdrojů. K jejich rozvoji je nutná **flexibilita**, kterou můžeme definovat jako „Schopnost jednotlivce přizpůsobit se měnícím se požadavkům na trhu práce... stává se stále významnější individuální charakteristikou.“(Bakoš, Binek, Póč, 2006, s. 13). Tuto schopnost ovlivňuje nejen vzdělání, ale i postoj jedince, jeho hodnotový žebříček a motivace.

Dalším významným pojmem, který je potřeba zmínit v souvislosti s lidskými zdroji je **lidský potenciál**. Pod tímto pojmem si lze představit: „Strukturovaný soubor dispozic a předpokladů k výkonu činností. Složky lidského potenciálu bývají členěny následovně: potencionál zdatností, kvalifikační, hodnotově orientační, socializační, kreativní. Kvalita a kvantita lidského potencionálu bývá považována za základní složku společenského bohatství.“(Topregion, 2004) Jde tedy o soubor vlastností, které můžeme u lidských zdrojů identifikovat a využít. Teorie lidského potenciálu rozlišuje následující složky lidského potencionálu: zdraví, poznatkový a dovednostní, hodnotově orientační, sociálně participační, volní a na závěr tvůrčí potencionál.

Investicemi do lidských zdrojů nám vzniká **lidský kapitál**, což je zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe (Topregion, 2004) K přeměně lidských zdrojů v lidský kapitál nám slouží **rozvoj lidských zdrojů**, ten můžeme charakterizovat následovně: „... rozumíme jím zvyšování znalostí, schopností, dovedností, postojů, morálních a dalších vlastností jednotlivců i kolektivů tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně, aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.“(Palán, 2007, s. 38) Jednodušeji řečeno jej lze chápat jako celoživotní učení, včetně učení z praxe, orientované na lepší uplatnění ve společenském životě, hospodářské praxi, veřejné správě i jiných sektorech (spolu s počátečním vzděláváním).

Lidský kapitál můžeme rozdělit na všeobecný, který je využitelný ve více oborech a specifický, využitelný jen v určité branži. Lze jej dělit do tří složek: stupeň dosaženého školního vzdělání, praktické zkušenosti a další profesní vzdělávání.

2.1 Lidské zdroje v AČR

Co se týká demografické možnosti státu, nejsou v současné době ani v budoucnosti očekávány žádné problémy. Počet obyvatelstva ve věku 20 až 29 let, který je pro vstup do OS ČR optimální, poklesne do roku 2014 přibližně o 200 000, tedy zhruba na 1 185 775 osob. Tento počet je dostatečný pro obměnu personálu resortu pravidelným nábořem, který se bude po dosažení cílových počtů pohybovat ročně maximálně do 2 000 osob.

Zhoršující situaci však lze předpokládat v oblasti fyzických schopností a zdravotních kritérií pro přijetí do služebního poměru vojáka z povolání. V současné době je z uvedených důvodů odmítáno přibližně 48 % uchazečů. Negativní trend je možno očekávat i v oblasti patologických závislostí. Zvýšená pozornost musí být i nadále věnována problematice sympatizantů – členů extrémních skupin a hnutí. Ani tyto faktory by však neměly snížit počty vhodných uchazečů pod potřeby resortu MO.

Naše armáda je zatím stále ve stavu, kdy musí počet svých příslušníků snižovat. Tříprocentní snižování funkčních míst v roce 2008, 2009 a 2010 podle usnesení vlády ČR ze dne 25. dubna 2007 č. 436 představuje pro resort MO snižování zhruba o 1200 osob ročně tak, aby koncem roku 2010 bylo dosaženo cílového počtu ve výši do 36 800 osob (což je okolo 26 200 vojáků, 8 800 občanských zaměstnanců a 1 800 čekatelů, kteří nejsou ve svých odbornostech po dobu přípravy a vzdělávání pro potřeby ozbrojených sil využitelní). Snižování bude provedeno zejména z počtu civilních zaměstnanců a nebude mít vliv na nasaditelné síly a jejich bojeschopnost. OS ČR budou maximálním způsobem usilovat o efektivní rozložení vojenského personálu se zaměřením na co největší množství bojeschopných a nasaditelných lidských zdrojů. Resort MO bude usilovat o omezení zaměstnávání vojáků z povolání v těch profesích, které mohou být vykonávány civilními zaměstnanci.

Motivace lidí ke službě v ozbrojených silách bude více směřovat do oblasti materiální. Méně se projeví prvky uvědomění, vlastenectví, hrdosti na příslušnost k ozbrojeným složkám a podobně. Vojáci budou stále

více chápat své postavení jako zaměstnanecké, se všemi důsledky z tohoto postoje vyplývajícími.

Personální proces ve vojenském prostředí má dominantní postavení. Lidé jsou tím nejdůležitějším článkem, který vytváří strategie a tyto strategie promítá do provozní činnosti jednotky. V případě že velitel (manager) nedokáže řídit personální proces, odráží se to v neschopnosti využití potenciálu své jednotky. K tomu, aby zvládl personální proces, musí zajistit tři následující aspekty: důkladně a přesně vyhodnocovat výkon jednotlivců; vyhledávat a rozvíjet vůdčí potenciál svých podřízených tak, aby mohl nadále rozvíjet a uskutečňovat strategie potřebné pro další činnost jeho jednotky a nakonec neustále mít přehled o naplnění všech linií vedení tak, aby při obměnách na vedoucích funkcích byla vždy dosazena adekvátní náhrada. Jedním z největších nedostatků v řízení personálního procesu je zahleděnost do minulosti a soustředění na vyhodnocování práce, kterou dělají lidé dnes. Mnohem důležitější je zda jednotliví lidé dokážou zvládnout práci, kterou budou vykonávat zítra.

2.2 Vojenské vzdělávání

Vzdělání představuje dynamický systém, citlivý na celospolečenský, vědní a technický rozvoj. Vzdělávání v ozbrojených silách proto také musí nezbytně představovat systém, jehož znakem je návaznost a nepřetržitost vzdělávání a odpovídající poměr mezi základním teoretickým, technickým a vojensko-odborným vzděláním; systém, zabezpečující v maximální míře k všestranný a harmonický rozvoj osobnosti vojáka – občana.

Na nynější úrovni vzdělávání v AČR se odráží i přístupy k němu v minulosti. Někdy je tento vliv kladný, zvláště pokud navazujeme na hlubokou tradici a vstřícný přístup z období 1. republiky. Obávám se ovšem, že se zde spíše odráží negativní působení špatně nastolené politiky vzdělávání z dob komunismu. Proto pro lepší pochopení současného stavu si dovoluji zařadit trochu **historie** o vytváření systému vzdělávání a výchovy v naší armádě.

Zajímavý je fakt, že již při formování Československé armády byly výchova a vzdělávání v centru pozornosti nejen Ministerstva obrany, ale i vládních představitelů a prezidenta republiky. Tento jev vycházel z celkového příznivého přístupu ke vzdělání v celé společnosti: „Kulturní kapitál nashromážděný v posledních desetiletích před válkou se bohatě zúročil při vzniku nového státu ve všech oblastech života. Jeho představitelé se vzdělání nevěnovali méně než armádě nebo politice.“ (Beneš, 2002, s. 96). Konkrétně v armádě byl nastolen takto. Nejprve bych se ráda zmínila o vzdělávání vojáků základní služby. Jeden z prvních předpisů Československé armády byl „Osvětová a mravní výchova vojska.“ Ta byla chápána jako součást vojenského výcviku, které má být věnována pozornost a všichni velitelé jsou odpovědní za jejich vykonávání. Na představitele byl kladen požadavek „... zjednávat si úctu svým vedením a působit jako živý příklad vzorného života. Cíle této výchovy je, aby se mladý muž vracel do občanského života jako dobrý občan a dobrý člověk ...“ (Jureček, Palán, Piffl, 1991, s. 10) Lze tedy říct, že struktura i obsah výchovy byly zaměřené na rozvoj osobnosti vojáka.

Ve druhé polovině 20. let došlo v tomto systému k podstatným změnám. Byl jednoznačně podřízený potřebám výcviku. Výchova byla rozdělena na výchovu mravní a tělesnou a na výcvik technický a taktický,

tedy bojový. Cílem výchovného působení bylo formování vlastností potřebných pro výkon služby. Přesto zdůrazňoval stejnou potřebu mravní výchovy a dokonalé bojové přípravy. Dle něj lze mravní výchovu uskutečňovat po celý den, má ji být naplněná celá technická příprava, celý vojenský život.

V letech 1919-1938 spočívala všechna výchovná práce na velitelích, při své hlavní tabulkové funkci ještě zastávali speciální funkce: osvětový instruktor, učitel,... Těžiště výchovy leželo na stupni prapor, tam byl ustanoven osvětový odbor v čele s náčelníkem. U divizí a zemských velitelství působily tzv. osvětové referáty.

Jiná situace byla u vojáků z povolání, kde centrální řízení dalšího vzdělávání neexistovalo. Přepokládalo se, že společenská připravenost důstojníků je na dostatečné úrovni a že vlastní usilovnou prací a samostudiem dosáhne stanoveného profilu. Za samozřejmost se považovaly vojensko-odborné kvality. Jejich dalším kvalifikačním požadavkem byly vychovávateelské a cvičitelské vědomosti a kvality, především znalost pedagogiky a psychologie, které tvoří základ pro úspěšnou výchovu podřízených. Pro získání těchto vědomostí existovala možnost přípravy v čase služby. Pro důstojníky byly organizovány pedagogické kurzy a kurzy pro osvětové důstojníky. Dále zde byla možnost navštěvovat školy vysokých studií pedagogických.

Po březnu 1939 se začaly formovat jednotky v zahraničí, i zde se našlo místo pro výchovu a vzdělávání, lišily se ale podle jednotlivých front. Ve Velké Británii to bylo v rámci cyklu Britská cesta a cíl. Ten měl pro každých 4-6 měsíců stanoven užší námět, který se řídil koncepcí, která měla zabezpečit rozvoj příslušníků jako vojáků, osobností a občanů.

Vycházel z toho, jak a co by voják měl umět, tak i z toho, co jej zajímalo. Trochu jiná byla situace v SSSR. V jednotkách byl ustanoven osvětový aparát v čele s osvětovým oddělením vedeném náčelníkem. Obsah byl zaměřen hlavně na problematiku vztahů, přátelství a spojenectví se SSSR.

Přístup ke vzdělání v celé společnosti se radikálně změnil po 2. sv. válce. „Poválečný střet s komunismem skončil neslavným únorovým vítězstvím i na poli osvěty ... síť vzdělávacích institucí i celá tradice lidového vzdělávání byla rozvrácena ... začal se budovat zcela nový a tradicím i duchu národa cizí systém. Jeho základem byla politickovýchovná práce s masami řízena komunistickou stranou Jeho obsahem se stala politická indoktrinace.“(Beneš, 2002, s. 99) To se samozřejmě odrazilo i v přístupu ke vzdělání v armádě. Po 2. sv. válce můžeme přes různé podmínky v jednotlivých obdobích nalézt tyto společné rysy: hlavním vychovatelem byl velitel, výchova byla neodmyslitelná složka společně s výcvikem a mravní a osvětová výchova byla pokládána za nevyhnutelný prostředek zvyšování všeobecných znalostí, kulturností a informovaností vojáků.

V roce 1945 je morálně-politická výchova uskutečňována jako trvalé úsilí velitelů o mravní profil podřízených a je nerozlučnou složkou velitelské činnosti. Je součástí vojenské výchovy i bojové činnosti vykonávána neustále v boji i mimo něj. Ke změnám dochází v chápání prostředků výchovy, patří k nim i vojenský výcvik, tisk, rozhlas, film, přednášky, dvacetiminutovky, knihovny, divadelní kroužky či domy armády. Opět se zde hovoří o vojácích základní služby. U profesionálů je předpokládáno, že těžiště jejich vzdělávání bude spočívat na samostudiu. V letech 1945-1948 těžiště úloh ve výchově a vzdělávání spočívalo

na velitelích. Odborným orgánem byly osvětoví důstojníci a vytvářeli podmínky pro rozvoj výchovné práce a vojensko-pedagogické teorie.

Po únorovém převratu byl principiální změnou přechod od nadstranické armády k armádě, která sloužila jako nástroj jedné politické strany - KSČ. Marxismus-leninismus se stal základem pro výchovu a vzdělávání příslušníků Československé lidové armády. Došlo ke sloučení orgánů armádního vedení stranické práce s orgány výchovy a osvěty. Stranicko-politický aparát v sobě slučoval výkon stranických, řídicích i služebních funkcí. Zabezpečování výchovy a vzdělání bylo bráno až jako druhořadé, zajišťovali jej pracovníci zodpovědní za politickou přípravu, kulturně-výchovnou činnost, lektoři pracovního školství. Jejich působení muselo probíhat v duchu oficiální stranické linie. Oficiálně nesl zodpovědnost za výchovu podřízených velitel, ve skutečnosti ovšem byla praxe jiná a podílel se na ni hlavně stranicko-politický aparát. Byla zavedena povinná politická výchova pro všechny (velitelský sbor i vojáky základní služby). Její téma stanovovala Hlavní politická správa, metodický postup byl stabilní a centrální. Ve druhé polovině 80. let došlo k uvolnění direktivního řízení ve prospěch nižších řídicích stupňů, aby obsah a metodika odpovídaly zájmům a charakteru účastníků. Výchovu příslušníků ČSLA dotvářel systém kulturně-osvětové (později kulturně-výchovné) činnosti, do níž spadala divadla, kina či posádkové domy. Tento systém se rozpadl po roce 1989.

Na závěr lze konstatovat, že Čs. armáda prošla různorodým vývojem, který odrážel dobu a který naopak ovlivňoval průběh vzdělávání a výchovy. Tyto změny mají bohužel dopad na vzdělávání do dnešních dnů. Jednak je možnost navazovat na hlubokou demokratickou tradici a ucelený systém panujícím v období první republiky. Naopak negativně se projevuje

způsob výchovy a vzdělání nastolený před rokem 1989, neboť v některých jedincích dodnes přetrvává nelibost k jakémukoliv vzdělávání. Jedním z důvodů bylo „Prestiž minulého vzdělávání byla nízká...“(Beneš, 2002, s. 101) Zakrátko se ovšem objevily „... naléhavé potřeby zvyšování kvalifikace a rekvalifikace. Vznikl masivní tlak na manažerské vzdělávání, naléhavé deficity ve vzdělání jazykovém, potřeby spojené s computerizací.“ (Beneš, 2002, s. 102) Což jsou otázky, které jsou aktuální i v současné době.

Požadavky na osobnost vojáka

V armádě se vyskytuje velmi velké množství kariér, požadujících různé kvalifikační předpoklady, které zde nelze jednotlivě rozebírat. Vyskytují se zde ale i obecné kvalifikační předpoklady, které jsou stejné pro všechny její příslušníky. Nyní se pokusím popsat jejich základní rysy: „Vojenská profese předpokládá u kombatanů (vojáků, ozbrojených osob, bojovníků) připravenost pro vedení ozbrojeného boje, tj. pro vysoce náročnou činnost vyžadující nikoliv průměrné, ale mezní výkony, a to v mimořádných podmínkách psychofyzické zátěže až k ohrožení vlastního zdraví a života. Tato činnost vyžaduje mj. vysokou kladnou motivaci“(Jureček, Palán, Píffl, 1999, s. 39) Postavení vojáka a jeho vnímání okolí není jednoduché, nejlépe to vyjadřují následné řádky: „Vojáci z povolání jsou ovlivňováni dvěma tendencemi: jednak snahou o akceptaci společností a snahou o udržení vazeb na společnost, jednak zdůrazňováním výjimečnosti vojenského povolání, specifických hodnot. Symbolická bariéra mezi společností a armádou přispívá k vzájemnému odcizení.“(Sarvaš, 1999, s. 45) Řešením, které aplikovaly některé armády (především profesionální), bylo vzdělávání vojáků v oblasti mezinárodních vztahů, politiky, komunikace s novináři a veřejností, jejichž příslušníci

musí mít příslušné znalosti a musí používat adekvátní jazyk. Současně takové vzdělání přispívá k rozšiřování demokratických hodnot v armádě. Před vojáky vyvstaly a vyvstanou i nové úkoly. Na základě nově přijaté koncepce NATO budou muset působit i mimo svoji vlast, v novém a neznámém prostředí, mezi novými lidmi, kteří vyznávají jiné hodnoty a mají jiné životní zvyky, často působícím jednotkám nepochopitelné.

Dalšími úkoly jsou ty, které dnes ještě není možné předvídat. To bude vyžadovat mnohem větší šíři i hloubku kvalifikace. Proto budou vojáci muset být mnohem vzdělanější, vycvičenější, psychicky odolnější, a především vysoce pružně přizpůsobiví ke změnám.

Z výčtu uvedených úkolů se ukazuje, že bude potřeba lidí, kteří jsou nakloněni pokroku, změnám, činnosti, všímají si novinek a dovedou je ve své praxi využívat, jsou spolehliví (tedy samostatní, a ne nekriticky loajální), mají radost či uspokojení z práce a jsou družní, dovedou pracovat v týmu, komunikují, pozitivně působí na své okolí, mají smysl pro kolektiv. Činnosti v armádě jsou především kolektivní záležitosti – životy jedněch závisí na jednání druhých.

I v armádě platí obecný trend, na nějž reflektují i příslušníci zvláště akademické obce armády, který lze vyjádřit slovy: „Životní dráhy jsou na rozdíl od minulosti odlišné. Je běžnější, že jedinci se spíše rozvíjí ve více organizacích, než aby zůstávali v jedné po celý svůj pracovní život. Je také pravděpodobnější, že projdou jednou či více změnami profese, ať již rámci jedné či různých organizací během jejich aktivního pracovního života.“ (Thorrington, Hall, 1995, s. 437) Je to právě armáda, která poskytuje tuto možnost změny kariéry jak vevnitř, tak vně armády. Dalo by se dokonce říct, že povolání vojáka, na rozdíl od dob minulých, již nelze

považovat na celoživotní, zvláště pokud se týče nižších pracovních pozic. Na tento fakt jsou mnohdy vojáci upozorňováni již na začátku své profesní dráhy v armádě.

Zvláštnosti vojenského vzdělávání

Vzdělávání a zvyšování kvalifikace vojáků i občanských zaměstnanců musí respektovat zákonitosti vzdělávání dospělých a současně specifické rysy armády jako společenského organismu zvláštního typu. I demokratická armáda je totiž institucí s přísně centrálně řízenou hierarchickou strukturou, specifickým sociálním prostředím s vlastním rozvrstvením, organizací s převahou formálních vztahů mezi lidmi nad vztahy neformálními, osobními; a zejména – je to specificky vojensky organizovaný subsystém s vyhraněným účelem.

Charakteristickým rysem moderní vojenské techniky je její založení na nových konstrukčních technologických principech, v nichž se často poprvé realizují významné vědecké a vědeckotechnické objevy a postupy. Obsluha takovýchto zařízení – bojových prostředků, spojovací, zjišťovací a další techniky vyžaduje nový obsah odborné přípravy a ta je zpětně vázána velmi často i na vyšší stupeň základní všeobecné přípravy povolance. I tato úvaha naznačuje rostoucí význam poslání výcvikové soustavy a vojenského školství, ale současně z ní vyplývá také nutnost zkoumat využití dalších, i když třeba netradičních možností, zdrojů, proudů a institucí, které by požadavky systémovosti a kontinuity vzdělávání – výchovy, vyučování a výcviku v ozbrojených silách pomáhaly splnit. To jednoznačně zdůrazňuje nutnost rozvinout v armádě intenzivní vzdělávání a výcvik, který by zaručil vysokou kvalifikovanost vojáků i občanských zaměstnanců, a tím i vysoký výkon všech jejich složek

a jednotlivců. Nemůže jít o jednorázové opatření, kterým by se např. doplnily některé mezery ve vzdělávání vojáků z povolání, ale o soubor zásadních změn, které zajistí neustálý rozvoj vzdělanosti a odborné kvalifikace všech příslušníků armády v souladu s rozvojem vojenství dnes i v budoucnosti.

Základní **zvláštnosti** vojenského vzdělávání a zvyšování kvalifikace jsou:

- naprostá převaha institucionalizovaného vzdělávání, které musí být jednoznačně řízeno centrem; to nevylučuje různost jeho forem (např. zapojení civilních a soukromých vzdělávacích institucí) ani sebevzdělávání, ovšem při regulačních zásazích centra;
- přísné respektování účelnosti v obsahu, formách, metodách i délce vzdělávání tak, aby sledovalo potřeby jednotlivce pro jeho funkční zařazení v souladu s předpokládanou služební kariérou;
- tendence k prolínání vzdělávacích aktivit s výkonem služby (sandwich systém, tj. permanentnost vzdělávání při minimálním přerušování výkonu služby, za plné kontinuity velení a řízení);
- mimořádná intenzita a náročnost vzdělávacích a výcvikových procesů (až modelování situací vyžadujících mezní výkony za podmínek bojové činnosti);
- silná diferenciací vzdělávání nejen podle profesního zařazení (vojenské odbornosti), ale i podle příslušnosti ke stratifikačním vrstvám armády.

Vzdělávání vojenských profesionálů je neustále diskutováno, dochází ke změnám v systému i obsahu, ke změnám v požadavcích na vzdělání na jednotlivé funkce a pozice.

Změna organizační struktury

Celá armáda prochází reformou, která ovlivňuje její personální politiku. Ještě nyní jsou vidět dozvuky přechodu k plně profesionální armádě bez vojáků základní služby. Momentálně je stále ve fázi snižování počtu (viz. výše). Při dosahování cílových počtů bude nutno důsledně dodržet podíly hodnostních sborů vojáků z povolání v OS ČR. V cílové organizační struktuře hodnostních sborů bude 15 – 25 % důstojníků a 25 – 35 % praporčíků, poddůstojníci a mužstvo do celkových 100 %.

Jedním z faktů je, že je nutno posílit kádr poddůstojníků na úkor důstojníků, abychom zapadali do systému hodností NATO. To je poněkud složité vzhledem k tradičnímu uspořádání struktury AČR s vysokým důstojnickým stavem. To znamená, že je potřeba obrátit pyramidu hodnostních sborů a zvýšit počet důstojníků se vzděláním 1. stupně na úkor důstojníků s VŠ vzděláním 2. stupně. Proto dojde k transformaci vzdělávání, abychom se přizpůsobili systému NATO. Jak uvádí Sopóci ve svém příspěvku na konferenci UO Management – teorie a praxe ve vojenském prostředí, tím se lišíme od Dánska či Holandska, kde je situace opačná a převážná většina vojáků se středním stupněm vzdělání a tím pádem se jejich stupeň vzdělávání bude s transformací zvyšovat. (Sopóci in Pitaš, 2007)

Armáda, která si je vědoma jistých problémů, také musí standardizovat svůj systém personálního členění s NATO. Proto připravuje nový systém řízení kariér, který bude vycházet ze základních principů, kterými jsou transparentnost podmínek kariérového postupu vojáků a systémů jeho řízení, rovné příležitosti pro všechny vojáky, objektivnost výběru na základě výkonnosti, výkon služby vojáka v místě podle potřeb

OS ČR a možnost výstupu z kariéry na kterékoliv úrovni. Nový systém řízení kariér bude zahájen nejpozději počátkem roku 2010. Zejména se jedná o změnu struktury hodností, změnu poslání hodnostních sborů (vytvoření poddůstojnického sboru), objektivizaci hodnocení, umožnění využívání změn doby výsluhy v hodnosti (minimální i maximální). Součástí systému řízení kariér bude „Kariérní řád“. Vrcholné řízení lidských zdrojů bude realizováno Sekcí personální MO, v jejíž působnosti budou koncepční a normotvorné otázky, výkon státní správy v oblasti sociálního zabezpečení a vojenského školství, řízení vojenských vzdělávacích a školicích zařízení, personální opatření v působnosti prezidenta republiky a ministryně obrany a personální práce s občanskými zaměstnanci civilně správního úseku MO. Výkon personálních činností ve vztahu k subjektům v podřízenosti NGŠ AČR (s výjimkou personálních opatření výše uvedených v působnosti Sekce personální MO) bude prováděn Ředitelstvím personální podpory.

2.3 Příprava a osobnost velitele-manažera v AČR

Příprava budoucího řídicího pracovníka (manažera – velitele) probíhá na Univerzitě obrany a zahrnuje celý komplex předmětů, a to včetně podpurných předmětů Sociologie a Psychologie. Bohužel je také konstatováno, že vojenské školy nepřipravují hotové lidi pro praxi u vojsk. Toho si je UO vědoma, a proto provedla výzkum praxe absolventů vojenských škol v období zahájení kariéry u vojsk v letech 2005 a 2006. Ač ještě nebyla provedena závěrečná analýza, již teď můžeme sledovat z našeho hlediska zajímavé poznatky. Hlavní nedostatky v jejich vzdělání našli jak absolventi, tak jejich nadřízení nejen v nedostatečném propojení teoretických znalostí a praxe, neznalosti organizační struktury štábu, nedostatečné návyky v obsluze vojenské techniky, ale hlavně v nízké

schopnosti vést metodický výcvik a naprosté nepřipravenosti v oblasti personalistiky (hodnocení podřízených, zpracování hodnocení, řešení konfliktů na pracovišti, řešení personálních opatření). V současné době se navrhuje různé koncepce, vojenské školství prochází reorganizací, kombinuje se univerzitní vzdělání se striktní rezortní přípravou.

Vojenští akademičtí odborníci si uvědomují měnící se požadavky na osobnost a styl práce vojenských velitelů. Jednostranný direktivní styl vztahů k podřízeným bude muset být nahrazován postojem umožňujícím přenášení pravomocí a zodpovědnosti na nižší stupně, se zaměřením na oboustrannou komunikaci a motivaci. Dlouhodobý výkon profese zvýší kvalitu odborné připravenosti podřízených, což poté bude od velitelů vyžadovat vyšší odborné znalosti a získání vlastností vůdce (lídra). Manažeři – velitelé budou řídit kolektivy složené z profesionálů s různým, určitě rozdílným vzděláním, věkem, motivy, odborností. Mají tedy plnit funkci liniových manažerů, vyjádřenou v následujících větách: „Formování koncepce lidských zdrojů přispívá k úspěšné činnosti podniku a odpovídajícím potřebám zaměstnanců. Nevyžaduje, aby liniovní manažeři byli odborníky na personalistiku či pracovní vztahy. K jejímu formování je ale nutné, aby si při řešení problémů v oblasti lidských zdrojů byli schopni klást správné otázky. Otázky, jejichž řešení umožní sladit alternativní přístupy k řízení lidských zdrojů s vlastní podnikatelskou strategií, s předpokládanými potřebami a hodnotami orientací zaměstnanců, s očekáváním společnosti, s legislativními předpisy a s vlastním stylem řízení i s hodnotovými preferencemi. S pomocí personalisty musí liniový manažer vytvořit takovou strategii, politiku a koncepci řízení lidských zdrojů, které vedoucím ve všech stupních řízení umožní získat, vybírat, povyšovat, odměňovat, motivovat, využívat, rozvíjet i propouštět

zaměstnance v souladu s požadavky organizace, potřebami zaměstnanců i společnosti.“ (Palán, 2007, s. 43)

Velitel – manažer

Budoucí velitel musí být v první řadě manažerem, protože řídí a zodpovídá za organizační prvek vojenské organizace, výcvik, výchovu a všestranné zabezpečení podřízených, ošetření u uložení výstroje a techniky a zastává ještě mnoho dalších funkcí. Pro kvalitní výkon těchto činností je základní předpoklad získání potřebných manažerských kompetencí, ke kterým se řadí: odborné znalosti, praktické schopnosti a sociální zralost. Odbornou úroveň manažera tvoří znalosti a schopnosti, které jsou užitečné pro okruh jím řízených skutečností. „Velitel na nižším stupni musí položit důraz na znalosti specifické pro jeho odbornost a specializaci, ale musí získat i všeobecné znalosti a schopnosti, zejména z oblasti psychologie, pedagogiky (andragogiky), metody výcviku, základních řádů ..., aby mohl úspěšně vystupovat do výchovného procesu ...“(Belan in Pitaš, 2007, s. 22)“. S postupem na vyšší úrovně nedokáže v současnosti manažer zvládnout všechny profese, které se v organizaci uplatňují. Minimálně by však měl být jejich dobrým koordinátorem nebo ještě lépe mít v těchto disciplínách dobrou orientaci. Proto by se měl vyznat v oblastech mezinárodní politiky a bezpečnosti, krizového řízení, personálního řízení, práva, ekologie atd. Praktické schopnosti velitele – manažera tvoří správné řídicí praktiky, interpersonální a technické zručnosti, ty se dají získat tréninkem a prací. Z uvedených schopností vstupují pro manažera řídicího vojáky do popředí správné zásady práce s lidmi (interpersonální zručnost) „(Belan in Pitaš, 2007, s. 23)“. Do interpersonální zručnosti zařazujeme hlavně schopnost získání neformální autority u podřízených a úcty u nadřízených. Zisk neformální

autority vyplývá z jeho schopností, ale hlavně z jeho jednání a chování s podřízenými. Proto je důležité volit vhodný styl řízení. V práci musí uplatňovat kreativitu, hledat nové způsoby uplatnění svého vlivu. Do popředí vystupuje schopnost vytvářet skupinové úsilí a využívat týmovou práci. Mezi nejdůležitější schopnosti patří umění motivovat a ovlivňovat podřízené, komunikace a řešení konfliktních situací. Správné řídicí praktiky umožní veliteli se správně rozhodovat, to znamená analyzovat úkoly a situaci, volit vhodné cíle, určit taktiku a vydat jednoznačné rozhodnutí. Při tom jsou důležité koncepční zručnosti, které mu umožní předvídat vývoj, odhadovat příležitosti a hrozby, identifikovat silné a slabé stránky svého kolektivu. Technická zručnost je podmínka získání neformální autority, a to jak při zacházení se zbraněmi a technikou, tak i s komunikační a informační technologií. Sociální zralost se týká lidských mravních kvalit, velitel ji ukáže svým chováním, schopností rozlišovat dobro a zlo a určovat co je správné a špatné. Patří sem vrozené osobní vlastnosti jako čestnost, zásadovost, poctivost, ohleduplnost. Velitel musí být náročný a spravedlivý vůči všem podřízeným. Každého si musí vážit a nikoho nepreferovat. Nároky, které klade na sebe, musí uplatňovat i u svých podřízených, kteří si podle tohoto jevu tvoří názor na velitele. V pracovním cyklu by měly dominovat vlastnosti jako rozhodnost, svědomitost, samostatnost a hlavně umění řídit svůj čas.

Velitel – vůdce (lídr)

Velitel manažer bude se zvyšujícími se zkušenostmi a schopnostmi stále více naplňovat roli vůdce, který svou moc neodvozuje od svého formálního postavení v organizaci, ale od svého vlivu na ni. Vedení je schopnost, které se při dostatečném úsilí může manažer naučit. Velitele vůdce v porovnání s manažerem charakterizují ještě některé další vlastnosti.

Mezi ně patří: jako osobnost se neopírá o formální aspekty, ale o odborný vliv, schopnosti a zručnosti, charisma, profesní etiku a morálku; dívá se do budoucnosti – má vizi; zapojuje podřízené do dění na svěřeném úseku (zmocňovat, koučovat, delegovat, prosazovat týmovou práci); aktivovat, iniciovat, motivovat a angažovat podřízené; najít správné rozhodnutí i ve stresových situacích; zabezpečit kvalitu splnění úkolů; zabezpečit rozvoj podřízených a v ne poslední řadě najít si prostor pro doplňování a rozvoj svých znalostí. Mezi vlastnosti lídrů patří umění chopit se šance, odvaha využít historický okamžik či schopnost přijmout riziko prohry. Také musí mít schopnost delegovat, povzbudit a shrnout tým a povzbudit standarty práce. Musí chtít a umět převzít zodpovědnost nejen za sebe, ale i za své podřízené.

Ve skutečnosti ale uplatňování pravidel leadership není v AČR prozatím možné. „Její vojenské prostředí je příliš řízené s malým podílem vedení, tj. malým uplatňováním leadership v praxi.“ (Mašlej in Pitaš, 2007, s. 67) Armáda je organizace s direktivním řízením, kde platí přísná pravidla (řády, předpisy, normy) a kde se od podřízených očekává přesné vykonávání činností. Přes veškeré snahy i nadále se nacházejí na všech stupních velitelé s „... převažujícím „zupáckým“ přístupem k podřízeným, používající vulgární označení při nesprávném anebo neúplném splnění jakéhokoliv úkolu, kteří vytýkají nedostatky nevhodným, urážlivým způsobem...“ (Belan in Pitaš, 2007, s. 21) Současným moderním trendem je inovace systému metod a nástrojů managementu tzv. měkkými či jemnými faktory. Zdokonalování řízení a vůdcovství znamená mnohem víc budovat zejména image, goodwill, dosahovat vysokou manažerskou kulturu, etiku, etiketu důvěryhodnost a spolehlivost. To se musí v současné době odrazit ve vyšších stupních velení, ale i u nižších, tj. u lidí, kteří vytvářejí vize, s cílem dosáhnout takového klimatu, kdy všichni pracovníci

chápu smysl svého počínání a své místo, jsou přesvědčeni, že co je nejlepší pro organizaci, je dobré i pro ně. Jestliže se AČR podaří dosáhnout tohoto stavu, může i ve vojenském prostředí modifikovat přístupy k řízení a tím omezit tradiční direktivní řízení založené na příkazech, neustálém kontrolování a naopak otevírá zde možnost k přebírání vyššího podílu odpovědnosti za úkoly s větší vstřícností ke změnám apod. „Jedině velitel jako vůdčí osobnost může určit tón, ve kterém povede dialog v rámci jednotky. Tento dialog představuje jádro kultury a základ pracovních vztahů. Komunikace uvnitř jednotky rozhodujícím způsobem určuje její soudržnost, efektivnost a odpovědnost při plnění cílů“ (Mašlej in Pitaš, 2007, s. 70) Předpokladem otevřeného a věcného dialogu je, že se do něj zapojí nejen velitel jako představitel, ale celý vrcholový tým jednotky.

Intelektuální kapitál je nejcenějším zdrojem AČR. Historie uplatňování našich lidí ve světě je toho důkazem. Mezinárodní srovnávací vzdělanostní testy také leccos napovídají.

3. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ARMÁDĚ

3.0 Úvod

Vzdělání v armádě je vedeno v několika liniích. Uskutečňuje se zejména ve vojenských školách a rezortních výcvikových, školicích a vzdělávacích zařízeních. Celkově tvoří ucelený systém, skládající se ze střední školy, vysokých škol, ale pro nás hlavně zajímavých jazykových i odborných kurzů celoživotního vzdělávání. Proto součástí

jejího vzdělávacího systému je i široká škála rekvalifikačních kurzů pro ty, kdo opouští řady armády.

Systém vzdělávání úzce souvisí se systémem formování pracovních schopností a kompetencí člověka, v němž můžeme rozlišit tři oblasti: **oblast vzdělávání** – orientuje se především na sociální rozvoj jedince a jeho osobnost, nevyžaduje se zde aktivita organizace, je řízená státem; **oblast kvalifikace** – odborná profesní příprava – příprava na povolání, je zaměřena na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolení, přeškolení a případně i rekvalifikace – v současnosti souvisí s měnícími se požadavky na pracovní místo (oblast kvalifikace zahrnuje – základní přípravu na povolání, adaptace – orientace zaměstnanců, prohlubování a rozšiřování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců); **oblast rozvoje** – respektive dalšího (celoživotního) vzdělávání je orientováno na získání široké potřeby a poznatků a zručností, které jsou nevyhnutelné k vykonávání současného zaměstnání. Kromě formování pracovních schopností má význam při formování sociálních vlastností a osobnosti jednotlivce. Je orientována na kariéru pracovníka (mezi aktivity osobního rozvoje patří otázky vedení lidí, komunikace, jazykových kompetencí a počítačových zručností).

Mladí lidé spíše touží po vysokoškolském vzdělání, což odpovídá i celosvětovému trendu. Vyšší pozornost je třeba věnovat univerzalitě a šíři vzdělání a také výchovné stránce. Studenti se musí učit, jak a jakými metodami získané poznatky využívat. To se však také týká praktického života vojsk, který má vytvářet lepší podmínky pro uplatňování potenciálu lidí. Pozornost je třeba věnovati formám, metodám a způsobům dalšího vzdělávání u vojsk – řízení znalostí. Zde by mělo jít o vhodnou kombinaci

individuálního, kolektivního, dlouhodobého a krátkodobého vzdělávání s využitím moderních metod a prostředků v kurzech.

3.1 Střední školy

V současné době byla původně bohatá síť vojenských středních škol zredukována na jedinou Vojenskou střední školu a Vyšší odbornou školu Ministerstva obrany v Moravské Třebové. Ta má 364 studentů (102 dívek). Škola připravuje žáky pro budoucí povolání profesionálního vojáka, umožňuje mladým lidem získat úplné střední odborné vzdělání ukončené maturitní zkouškou a současně je připravuje pro další studium na Univerzitě obrany. Tato škola neposkytuje jen klasické středoškolské vzdělání, ale i vyšší odborné vzdělání a kurzy celoživotního vzdělávání pro příslušníky AČR. Absolventi VSS a VOŠ MO najdou uplatnění na všech fakultách Univerzity obrany. Po splnění závazku se uplatní v civilních institucích a firmách. Pro přijetí na VSS a VOŠ MO v Moravské Třebové je potřeba splnit podmínky přijímacího řízení.

3.1.1 Technické lyceum

Technické lyceum je čtyřleté denní studium určené pro absolventy z 9. tříd základní školy ukončené maturitní zkouškou. Během studia mají žáci možnost získat osvědčení o vykonání jazykových zkoušek podle normy STANAG 6001, dále také doklad o počítačové gramotnosti - certifikát ECDL a v neposlední řadě řidičské oprávnění skupiny "B". Obecně se dá říct že, obsah studia je shodný se studiem střední školy s rozšířenou výukou výpočetní techniky, cizích jazyků (anglického) a vojenského managementu (vedení kolektivu, práce s lidmi). Součástí studia je i výcvik,

který je přizpůsoben věku studentů a většinou je organizován formou branných her a branné přípravy. Žáci při něm získávají základní vojenské a velitelské zkušenosti. Poté, co absolventi ukončí čtvrtý ročník maturitní zkouškou, nastupují na 3měsíční základní přípravu. Po jejím vykonání buď nastupují do služebního poměru vojáka z povolání do funkcí v rotmistrovském a praporčickém sboru Armády ČR nebo po úspěšném vykonání přijímacích zkoušek pokračují ve studiu na Univerzitě obrany. Na rozdíl od civilních škol se k úspěšnému složení přijímacích zkoušek z českého a cizího jazyka, matematiky jako podmínky přijetí, připojují ještě občanská bezúhonnost, velmi dobrá tělesná zdatnost, absolvování psychodiagnostických testů a dobrý zdravotní stav.

3.1.2 Podnikání

Podnikání je tříleté dálkové studium určené pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance AČR. Studium je také ukončeno maturitní zkouškou. Podmínky k přijetí jsou opět širší než v civilním sektoru, jsou to přihláška ke studiu, úspěšné složení přijímacích zkoušek z českého jazyka a matematiky, úspěšné dokončení učebního oboru dokladované předložením výučního listu, velmi dobrá tělesná zdatnost, odpovídající zdravotní stav. Zájemci o studium předkládají přihlášku ke studiu cestou svého nadřízeného.

3.1.3 Vyšší odborná škola

Jak napovídá již název, součástí této školy je i vyšší odborná škola se vzdělávacím programem Ochrana vojsk a obyvatelstva při krizových situacích. Po jeho ukončení absolutoriem získávají jeho posluchači certifikaci diplomovaný specialista v tomto oboru.

Absolvent této školy by měl být připraven pro výkon činností v AČR a ve státní správě v oblasti ochrany vojsk a obyvatelstva při řešení krizových situací. Škola se snaží, aby byl odborníkem pro řízení ochrany obyvatelstva a měl odpovídající teoretické znalosti a praktické dovednosti. Po ukončení studia by posluchači měli umět analyzovat rizika existenčního ohrožení obyvatelstva a ozbrojených složek státu, organizovat účinnou prevenci těchto rizik, podílet se na efektivním řešení mimořádných a krizových situací a následném obnovení normálního stavu. Pro tyto dovednosti připravuje škola posluchače jak teoreticky, tak i prakticky.

Obsah výuky tohoto oboru zasahuje do mnoha oblastí, mimo jiné za zmínku stojí společensko-vědní vědy, všeobecná, státní a veřejná správa, mezinárodní vztahy, krizové řízení a také odborná praxe. Velký důraz je kladen na praktickou výuku navazující na přípravu v teoretických disciplínách, ta je realizována především na letním a zimním soustředění. V jejím průběhu získají posluchači potřebné odborné dovednosti a návyky, zároveň dochází ke zvýšení odolnosti posluchačů vůči fyzické a psychické zátěži během řešení úkolů ochrany vojsk a obyvatelstva v krizových situacích.

3.1.4 Jazykové kurzy

Kurzy anglického jazyka, jsou určeny pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance AČR. Kurzy jsou organizovány jako intenzivní nebo integrované (500 hodin) a zdokonalovací (150 hodin). Jsou zakončeny zkouškou podle normy STANAG 6001 SLP2.

3.1.5 Kurzy výpočetní techniky

Jsou opět určeny pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance AČR. Účastníci kurzů mají možnost získat certifikát ECDL (European Computer Driving Licence) = evropský doklad o počítačové gramotnosti (tzv. "Řidičák na počítač").

3.2 Vysoké školy

V dnešní době již existují jen dvě možnosti, jak získat vysokoškolské vzdělání v oblasti vojenství. Je to studium na UO v Brně, které poskytuje širokou škálu oborů. Další možnost je studium na katedře vojenské tělovýchovy na UK v Praze. Obě tyto univerzity se hlásí k Boloňskému procesu sjednocení a zvýšení kvality univerzitního vzdělávání, proto se snaží o vytvoření studijních programů, které by umožnily jejich porovnatelnost s programy jiných škol a tím umožnily mobilitu studentů a učitelů. Zároveň by ovšem měly: „...respektovat specifikum vojenského prostředí, kde kromě akademické kvality by měly obsahovat i vojensko-teoretickou kvalitu a zohledňovat požadavky na systematickou vojenskou výchovu.“ (Sopóci in Pitaš, 2007, s. 35) Vysoké školy reagují od začátku tisíciletí na výše zmíněný trend změny kariéry, což neprojevuje aplikací teze „Připravovat vojenského profesionála na jeho druhou kariéru po skončení vojenské služby.“ (Hodbod' in Pitaš, 2007, s. 54) Zde se promítá problém, který platí všeobecně o přístupu k terciárnímu vzdělávání v naší zemi. „Zatímco u západních zemí je titul bakalář považován za výsledek hodnotného vysokoškolského studia, v našich podmínkách tomu tak zdaleka není.“ (Sopóci in Pitaš, 2007, s. 36) Vzdělávací systém na UO byl nastaven tak, že studenti nebudou mít tak

snadný přístup k vysokoškolskému vzdělání 2. stupně jako ti z civilních fakult, kteří hledají všechny možnosti jak jej získat. To je může po ukončení vojenské kariéry diskriminovat při budování kariéry nové.

3.2.1 Univerzita obrany

Univerzita obrany v Brně vznikla 1. 9. 2004 sloučením Vysoké vojenské školy ve Vyškově, Vojenské akademie v Brně a Vojenské lékařské akademie J.A.Purkyně v Hradci Králové. Studuje na ni přibližně 1200 studentů, každý rok ji opouští bez mála 600 úspěšných absolventů. Přípravuje vojenské profesionály, ale i další odborníky v oblasti bezpečnosti a obrany státu, při tom využívá nejnovějších poznatků z vojenství, výzkumu a vývoje v národním i mezinárodním měřítku a vlastního vědeckého bádání. Nemá za úkol připravovat absolventy na konkrétní funkce u útvarů. Měli by ovšem zvládnout činnosti v určité oblasti řízení a velení. Klade důraz na formování schopností velitele, odborného náčelníka a lékaře. Samozřejmostí není jen jeho vysoká teoretická a praktická připravenost, ale i fyzická zdatnost, psychická odolnost a jazyková připravenost. Proto část výcviku probíhá mimo univerzitu, kde jsou v rámci základního výcviku, základního důstojnického kurzu a odborného důstojnického kurzu získávány vojenské a velitelské dovednosti. UO uskutečňuje akreditované VŠ studium: bakalářské (Bc, 3-4 roky), navazující magisterské (Ing., 2 roky), magisterské (MUDr., Mgr., 5-6 let) a doktorské (PH.D, 3roky). Studijní programy jsou vojenského, vojensko-manažerského, ekonomického, technického a zdravotnického zaměření.

Vzdělání je koncipováno hlavně v oborech, které AČR deklarovala Severoatlantické alianci jako oblast své specializace (zdravotnictví, chemie,

biologie a pasivní sledovací systémy), rovněž se tu odráží potřeby armády a státní správy ČR. Součástí vzdělávání na UO jsou také programy celoživotního vzdělávání, a to v rámci kariérových účelových a jiných odborných kurzů postgraduálního charakteru. Aby byla umožněna lepší uplatnitelnost a kariérní růst v měnících se armádních podmínkách, je vzdělávání na UO směřováno k širšímu zaměření odborného profilu absolventů. Tato skutečnost také vytváří lepší předpoklady pro uplatnění absolventů univerzity i v civilním životě. Jejich vzdělání získané na univerzitě je srovnatelné se vzděláním získaným na civilních vysokých školách v České republice. Tato instituce má své nezastupitelné místo v jejím systému.

Jako na každé VŠ i zde probíhá výzkum a vývoj, a to především v oblastech dlouhodobé orientace Univerzity obrany. Jeho konkrétní podobu nalezneme zejména u výzkumných záměrů fakult a ústavů, jejich směr je ovlivněn potřebami AČR, státní správy a obranného průmyslu.

Projekty obranného výzkumu, vědecko-technického rozvoje, výzkumných záměrů a specifického výzkumu na vysokých školách řeší nejen akademičtí pracovníci, ale podílí se na nich i studenti hlavně doktorských, ale pokud je to možné i magisterských studijních programů. UO provozuje také expertní a zpracovatelskou činnost, a to ve prospěch Ministerstva obrany ČR, Generálního štábu AČR a ostatních ministerstev. Také se na ní podílí Ředitelství výcviku a doktrín ve Vyškově.

Organizačně se člení na tři katedry a tři ústavy:

- **Fakulta ekonomiky a managementu** - jejím posláním je připravovat vojenské profesionály-kariérní důstojníky, kteří by měli být

kvalifikovaní odborníci, vzdělání ve vojenství a speciálně připravovaní pro vojenskou praxi. Absolventi nastupují do manažerských a ekonomických funkcí ve všech organizačních strukturách armády. Studijním programem je Ekonomika a management, který vytváří předpoklady k zvládnutí základních manažerských procesů na základě poznatků z oborů jako ekonomie, management, právo, matematika, statistika a informatika. Dělí se do dvou studijních oborů koncipovaných v bakalářském, magisterském a doktorském studiu (studium probíhá v prezenční a kombinované formě), jedná se o Vojenský management a Ekonomika obrany státu. Tato fakulta bere ohled na předpokládané časového omezení služby v armádě, a proto jsou absolventi připravováni i pro takzvanou druhou kariéru., dle Mašleje, Brechta a Stodůlky - pedagogů působících zde jde o: „Odklon od ryze vojenské přípravy vojenského profesionála, na přípravu, která umožní uplatnění v civilním sektoru po ukončení závazku k armádě.“ (Vojenské listy, 2004)

- **Fakulta vojenských technologií** – jejím cílem je vzdělávání odborníků pro ozbrojené síly a pro český obranný průmysl a zároveň pěstování nezávislého vědeckého bádání v oblastech důležitých pro obranu České republiky a plnění jejích spojeneckých závazků. Na FVT se mohou vzdělávat i civilní studenti. Absolventi nachází uplatnění ve velitelských, technických a technicko-manažerských funkcích v AČR. Jednou z činností této fakulty jsou i programy celoživotního vzdělávání. Studijní program se nazývá Vojenská technologie, zahrnuje zejména inženýrské a vojensko-technické oblasti strojní, elektrotechnické, stavební, geodetické, kartografické a také oblast informatiky. Studijní obory jsou: Bojová a speciální vozidla, Letecká a raketová technika, Letový provoz, Systémy protivzdušné obrany, Zbraně a munice, Komunikační a informační systémy, Letecké elektronické systémy, Radiolokace, Vojenská geografie a meteorologie, Ženižní technologie.

- **Fakulta vojenského zdravotnictví** – působí jako vzdělávací a vědecké centrum zdravotnictví AČR. Uskutečňuje přípravu lékařů a farmaceutů a zajišťuje jejich celoživotní vzdělávání, včetně atestací ve vymezených oborech. Speciální odborná příprava a výchova vojenských lékařů má v naší zemi hlubokou tradici. Hlavní důvod existence této fakulty je, že vojenský lékař musí zvládat specifické problémy vojenského zdravotnictví odlišné od civilního, a to v míru, při živelných či průmyslových katastrofách, v podmínkách humanitární pomoci i při ozbrojeném konfliktu. Proto jsou zde vyučovány dovednosti a návyky v oborech, které se na civilních lékařských fakultách nevyučují buď vůbec, nebo pouze okrajově. Na zdravotnictví je kladen velký důraz, protože v rámci NATO se naše země orientuje především na tuto oblast.

Studijní programy jsou totožné se studijními obory, a to: Vojenské všeobecné lékařství, Vojenská farmacie, Vojenský zdravotnický management a Vojenské zubní lékařství. Mezi doktorské programy patří: Epidemiologie, Lékařská mikrobiologie, Molekulární patologie, Toxikologie, Vojenská hygiena, Vojenská chirurgie, Vojenská radiobiologie a Vojenské vnitřní lékařství. Fakulta je jediným školicím centrem AČR neodkladné péče v polních podmínkách a garantem vojenského výzkumu NBC v rámci NATO a EU.

- **Ústav operačně taktických studií** – poskytuje vzdělání profesionálům v neakreditovaných studijních formách s důrazem na přípravu vyšších důstojníků. Toto uskutečňuje především programy celoživotního vzdělávání formou kariérových a účelových kurzů. Dále plní funkci správního školicího zařízení rezortu MO. Také je garantem výzkumu a rozvoje vojenské vědy (vojenské strategie, operačního umění taktiky).

Úkolem ústavu je rozvíjet teorii vojenské vědy a podílet se na řešení problémů výstavby a použití vojsk na vojensko-strategické a operačně-taktické úrovni. Dále se podílí na zpracování legislativy resortu obrany, rozvíjí spolupráci s obdobnými institucemi na národní a mezinárodní úrovni, zejména států NATO. Ústav se široce zapojuje do vědecké, výzkumné a vývojové činnosti ve prospěch resortu MO a NATO, do projektů jako Slovník pojmů, Zpracování pomůcek, Příprava vedoucích pracovníků, velitelů, štábů a vojsk.

- **Ústav strategických studií** - je především vědeckým pracovištěm UO. Provádí vědecko-výzkumnou a vzdělávací činnost ve prospěch resortu obrany. Svou působnost naplňuje především v oblastech základního a aplikovaného výzkumu, pedagogické činnosti a vědecko-informační činnosti, koordinace výzkumu, poradenských a expertizních aktivit. Základní okruhy jeho výzkumu jsou vývoj: bezpečnostního prostředí (predikce bezpečnostních hrozeb), ve vojenství (např. použití armády v různých typech bojových a nebojových operací) a zdrojů a techniky. Hlavním cílem tohoto ústavu je vytváření prognostických podkladů pro resort obrany, tedy jeho výstupem jsou informace vytvářející představu o budoucích úkolech, potřebách, strukturách i limitech ozbrojených sil uplatnitelné při tvorbě strategických a koncepčních dokumentů bezpečnostní a obranné politiky České republiky. Konzultační, poradenské a expertizní činnosti v otázkách obrany a bezpečnosti provádí ústav také.

- **Ústav ochrany proti zbraním hromadného ničení** – je samostatnou součástí UO s působností v oblastech základního a aplikovaného výzkumu, pedagogické činnosti a vědecko-informační činnosti. Zaměřuje se na základní a aplikovaný výzkum ochrany proti současným i budoucím zbraním hromadného ničení a dalším vojenským

toxickým sloučeninám, to má poté i vliv na rozhodování a řízení ochrany ČR. Přípravuje specialisty chemického vojska a státní správy v systému úplného vysokoškolského studia v to zahrnující i kariérové a specializační kurzy a kurzy pro zahraniční specialisty. Neméně významná je jeho normotvorná, konzultační, poradenská a expertizní činnost.

Centrum jazykové přípravy – je další složkou UO. Vedle zabezpečování výuky angličtiny, francouzštiny, němčiny, španělštiny, ruštiny a arabštiny pro potřeby této školy má však ještě další významné funkce. Jednak výše zmíněné jazyky vyučuje v kurzech v rámci celoživotního vzdělávání pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance, současně se podílí na vytváření nové terminologie ve vojenské oblasti, vytváří slovníky a výukové materiály. Nemalá je jeho činnost na poli testování jazyků.

Univerzita obrany má významné místo ve vysokoškolské přípravě důstojnického sboru profesionální AČR a ve vědecko-výzkumné činnosti resortu MO. Zaměřuje se dále na vzdělávací a výzkumnou činnost. Další součástí její činnosti je expertní a zpracovatelská činnost.

3.2.2 Katedra vojenské tělovýchovy UK v Praze

Zde probíhá výuka teorie a didaktiky tělovýchovy v AČR. Studium je ve formě prezenční i kombinované. Studium trvá 5 let a je rozděleno na tříletý bakalářský program a na něj navazující dvouletý magisterský. Teprve po získání magisterského titulu absolventi splňují kvalifikační podmínky AČR a mohou zaujmout místo na všech systemizovaných místech vojenské tělovýchovy a sportu resortu obrany. Studijní obor Vojenská tělovýchova v rámci studijního programu Tělesná výchova a sport zahrnuje především teoretické a didaktické vzdělávání v rámci uceleného

tělovýchovného programu AČR a praktickou výuku speciální tělesné přípravy (boj zblízka, vojenské lezení, vojenské plavání, základy přežití, překonávání překážek a házení, přesuny, výsadkovou přípravu).

Katedra spolupracuje i na doktorském studiu příslušníků ozbrojených sil a to v oborech: základní tělesná příprava, speciální tělesná příprava, výběrová tělesná výchova, sport, sportovní trénink a jiné formy služební tělovýchovy. Neméně důležitý je fakt, že takto získaná kvalifikace je plně využitelná pro absolventy po odchodu ze služebního poměru.

3.3 Kurzy

Další linií vojenského vzdělávání jsou kurzy. Tyto kurzy jsou spojeny především s výcvikem vojáka. V těchto kurzech získávají příslušníci většinou specifický lidský kapitál, který je využitelný jen pro potřeby AČR. Na těchto kurzech dochází jak k prohlubování dosavadní kvalifikace, tak i k získávání nových kvalifikací. U některých kurzů, zvláště určených pro vyšší důstojníky se můžeme setkat i s prohlubováním kompetencí. Každý, kdo vstoupí do armády musí nejdříve absolvovat prvotní výcvik vojáka – bojovníka, tzv. základní kurz, poté má možnost další přípravy v kariérových kurzech. Dále to jsou kurzy určené pro vojáky z povolání a občanské zaměstnance AČR pro zvyšování kvalifikace jednotlivých profesionálů - kurzy účelové (odborné) přípravy. Souhrnný seznam všech těchto kurzů vychází jednou za rok ve Sdělení ředitele sekce personální Ministerstva obrany s názvem Vzdělávací aktivity pro určitý rok ve vojenských školách a školicích zařízeních České republiky a v zahraničí. Věstníku Ministerstva obrany. Vypracovává jej Generální štáb AČR, dle aktuálních potřeb. V něm je uveden typ kurzu, škola, jeho zaměření, pro

koho je určen, jeho délka a datum zahájení a požadovaný počet míst. Cesta do těchto kurzů začíná podáním žádosti, která musí být schválena velitelem, poté je příslušným personálním orgánem vydán personální rozkaz zabezpečení a personální rozkaz k vyslání.

Nyní je na místě zmínit se o **Vojenské akademii ve Vyškově**, která je hlavním rezortním školicím zařízením, kde probíhá většina kurzů celoživotního vzdělávání. VA byla zřízena ke dni 1. 7. 1996 a výuka byla zahájena 1. 9. téhož roku. V rozkazu číslo 20/1996 ze dne 7. 5. 1996 je uvedeno, že tato akademie je „ odborné školicí zařízení pro přípravu vojáků v činné službě v hodnostech důstojníků, praporčíků, poddůstojníků a mužstva a jejich další přípravu v souladu se systémem kariér.“(Sedlák 2007, s. 8) Akademie provádí kariérovou přípravu (k naplnění kvalifikačních požadavků) příslušníků AČR v hodnostních sborech rotmistrů, praporčíků a nižších důstojníků. Kromě toho provádí přípravu v účelových kurzech a předoperační přípravu vojáků, kteří jsou vysíláni do mírových misí. Zde provádí také přípravu velitelského sboru aktivních záloh dobrovolných. Ročně zde tedy probíhá bezmála 5 000 kurzů.

Dalším zařízením pro vzdělávací aktivity je **školicí vojenské středisko MO Komorní Hrádek**. „Jeho cílem je připravovat důstojníky, praporčíky a občanské zaměstnance po jazykové i odborné stránce.“(Roušar, 2005, s. 19) Tomu odpovídá i materiální a technické zabezpečení. Mimo univerzálních moderně vybavených učeben jsou zde i jazykové laboratoře, specializovaná učebna výzkumné laboratoře, grafické pracoviště a videostudio. Posluchači mají k dispozici knihovnu s komplexním lekčním fondem pro jednotlivé typy kurzů. Pro semináře a konference lze využít tlumočnické zařízení. Pro potřeby výuky je zde i možnost tvorby krátkých instruktážních snímků. Jako příklad činnosti

tohoto střediska lze uvést jazyková příprava organizována jako intenzivní kurzy či jako součást probíhajících kurzů speciální přípravy či kurzy pozorovatelů OSN.

Ubytovací kapacita je pro 80 lidí v 2-3 lůžkových pokojích, stravování je zajištěno vlastní kuchyní s třemi jídelnami a kavárnou. Je zde mnoho různých salónek pro setkání a kongresy. Sportovní vyžití poskytují tenisové kurty, hřiště na volejbal a kopanou, tělocvična a posilovna a pro relaxování zde nalezneme i saunu. V areálu se nachází i lékař.

Nyní bych ráda nastínila stručný přehled všech kurzů.

Rozděluje je:

3.3.1 Kariérovou přípravu rotmistrů, praporčíků a důstojníků

Jde o přípravu vojáků z povolání a uchazečů o službu vojáka z povolání v důstojnických, praporčických a rotmistrovských kurzech. Nalezneme zde 32 kurzů, a to základní nebo odborné důstojnické, praporčické a rotmistrovské kurzy. Délka trvání je 3-6 měsíců. Většina z nich probíhá ve Vyškově. Rotmistrovský je určen k výkonu služby na místě se stanovenou hodností rotmistr, podpraporčík pro hodnost podpraporčík, praporčík a důstojnické pro hodnosti podporučík, poručík, nadporučík, kapitán. Ty se týkají lidí, kteří vstupují do armády. Také jsou tu základní kurzy pro studenty bakalářského a magisterského studia UO či VO UK FTVS, které jsou součástí jejich studia. Kurzy pro Vojenskou policii jsou organizovány samostatně.

3.3.2 Odbornou přípravu praporčíků a důstojníků

Rozlišujeme zde:

- Studium vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v kvalifikačních kurzech - tyto kurzy pořádá UO, která garantuje program celoživotního vzdělávání vyšších důstojníků formou kariérových kurzů trvajících 4 či 10 měsíců (1 kurz generálního štábu, Řízení obrany státu a 5 kurzů vyšších důstojníků např. Kurz vojenského zpravodajství).

- Předsednictví v Radě Evropské unie - armáda se přizpůsobila specifické situaci, kterou naše země v současné době vykonává a poskytuje možnost účastnit se kurzů souvisejících s předsednictvím ČR v Radě Evropské Unie, jde o 1 kurz na Diplomatické akademii Ministerstva zahraničních věcí trvající 5 dní a 3 jednotýdenní kurzy v Estonsku či Slovinsku.

- Příprava vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v kurzech ve vojenských školách a rezortních zařízeních - trvají od 1 dne do 13 týdnů, většina z nich je ovšem 1-2 týdnů, organizuje je především VA Vyškov, ale i jiná zařízení např. UO, VSŠ a VOŠ MO v Moravské Třebové.

Lze je rozdělit na:

- **Základní** – ty slouží k získání základních vědomostí, dovedností a návyků v dané specializaci, jde o 193 různých kurzů. Některé názvy toho laikům toho moc neřeknou jako např. Kurz velitelů PPK LOS, nebo Typový kurz mechaniků na UGZS-M. Pod jinými názvy si již můžeme vytvořit určitou představu: kurz První pomoc (1 týden), Instruktor pohybových aktivit – indoor a fitness instruktor (1 týden), Kurz praktická kancelář

(1 týden), Kurz vojenských zkušebních komisařů řidičů (11 týdnů), či pro nás zajímavý Kurz pracovníků pro lidské zdroje (7 týdnů).

- **Zdokonalovací** – ty navazují na základní, slouží k prohloubení vědomostí, dovedností a návyků v dané specializaci, i těchto kurzů je velké množství (106). Pro příklad bych ráda uvedla: Kurz potápěčů do 20 metrů (2 týdny), Zdokonalovací kurz pro specialisty chemického vojska na stupeň brigáda (4 týdny), Kurz pro vojenské zkušební komisaře řidičů (4 týdny). Přeskolovací – těch je pouze pět, dva 4 týdenní Kurz pro systemizovaná místa specialistů, 3 týdenní Kurz výkonného praporčíka a 2 týdenní Kurzy správců a obsluh řidičského trenažeru.

- **Speciální** – jsou určeny k získání oprávnění pro práci se speciálním zařízením nebo ke speciální činnosti. Patří tam 20 různých typů kurzů, např. 1 týdenní Kurz pro osoby odpovědné za přepravu nebezpečného nákladu, či Kurz hodnocení technického stavu vozidel ozbrojených sil, který je stejné délky.

- **Specializační** – slouží k doplnění vědomostí, dovedností a návyků v dané specializaci. Jde celkem jen o 4 vysoce odborné kurzy, pro příklad uvádím - Kurz pro kontrolní pracovníky v délce 5 dnů a dva 6 týdnů trvající předatestační Kurzy pro lékaře.

- **Odborný** – slouží pro udržení dané kvalifikace (většinou nařízené určitými předpisy), 19 kurzů např. Doplnující studium k získání pedagogické způsobilosti pro pedagogy UO a vybrané pracovníky útvarů a zařízení resortu obrany trvající 3 semestry nebo 3 měsíční Logistická podpora mobilizace.

- **Vyšší odborný** - zde absolventi získají další vědomosti v dané kvalifikaci, je to 13 kurzů, např. Výroba pro civilní/vojenské letectví v podmínkách EASA v délce 2 dny.

- **Přeškolení** – slouží k přeškolení na jinou odbornou činnost nebo nově zaváděnou techniku nebo materiál, je jich celkem 59, pro lepší představu opět uvádím příklady 1 týdenní Kurz problematiky správních řízení, Příprava a řízení boje v zastavěných prostorech či 4 měsíční Kurz techniků leteckých komunikačních a záznamových prostředků a automatizovaných systémů ŘLP (zobrazovacích).

3.3.3 Účelová předoperační příprava a výcvik

Ta je organizována pro velitele a štáby jednotek, které se připravují k účasti v zahraničních misích a pro jednotlivce, kteří jsou vysíláni do pozorovatelských misí. Tato příprava je realizována formou jedinečných účelových kurzů, jejichž obsah je modifikován v závislosti na příslušném kontingentu. Dělí se na přípravu štábů a jednotek kontingentů (jde např. o přípravu na mise ALTHEA – Sarajevo, KFOR – Kosovo, MNF – Irák a ISAF - Afghánistán), individuální přípravu (Civilian Police Course, Course of NATO Military Start) a individuální přípravu pro jiné složky (např. Kurz speciální přípravy pro krizové situace pro pracovníky sdělovacích prostředků a humanitárních organizací, Kurz speciální přípravy pro MZV - Diplomatickou akademii).

3.3.4 Jazyková příprava vojáků z povolání a občanských zaměstnanců resortu MO

Vzhledem k členství naší země ve struktuře NATO a z toho vyplývající nutnosti kooperace s příslušníky jiných armád je potřeba zvýšit úroveň jazykových znalostí příslušníků AČR. Dalším důležitým faktorem je stále rostoucí počet vojáků, kteří se účastní zahraničních misí. Jazyková příprava se tedy stala jednou z priorit vzdělávacího systému. AČR se dopracovala k velmi rozvinutému systému jazykové přípravy. „Veškerá výuka je zaměřena tak, aby byly rozvinuty všechny základní řečové dovednosti, a mohly tak být splněny požadavky na jazykovou úroveň pracovníků AČR.“ (Procházka, 2000, s. 3) Po absolvování kurzů a následné zkoušce získávají osvědčení vojenské formy **STANAG 6001**, která se rozděluje dle obtížnosti na cílovou způsobilost STANAG 6001 1111, 2222 či 3333 (nejobtížnější). Účelem jazykových zkoušek v resortu Ministerstva obrany je zjištění úrovně jazykové způsobilosti. Mohou je skládat zaměstnanci resortu obrany, posluchači jazykových kurzů pořádaných některým pracovištěm resortu obrany, posluchači a žáci vojenských škol a další osoby schválené ředitelem ÚJP na základě písemné žádosti. Zpracováváním zkouškových materiálů a koordinací jazykových zkoušek dle normy STANAG 6001 v rezortních jazykových zařízeních je pověřen Ústav jazykové přípravy AČR (dále jen ÚJP Vyškov).

Lze absolvovat **intenzívní, zdokonalovací nebo kombinovaný kurz**, vedený vždy samostatně pro daný stupeň. Počet hodin se liší kurz od kurzu, ale pohybuje se ve spektru od 200 do 700 hodin. Jen pro Anglický jazyk, na který se z pochopitelných důvodů klade největší důraz, existuje 86 kurzů a to jak ve speciálních vzdělávacích a školicích zařízeních – UO,

Vojenská akademie Vyškov, VOO Moravská Třebová, Komorní Hrádek, tak i u jednotlivých posádek například v Hradci Králové, Lázních Bohdaneč, Táboře, Praze, Liberci, Olomouci či Plzni. Dále existuje i možnost studovat technickou angličtinu v Praze-Kbelích. Dále v AČR probíhá výuka německého jazyka ve 3 kurzech (všechny tři cílové způsobilosti) ve Vyškově, francouzského jazyka v 14 kurzech (Vyškov, Hradec Králové, Komorní Hrádek a v Praze na Francouzském institutu), ruského jazyka ve 3 kurzech (Vyškov), 2 kurzy arabštiny při UO a jeden kurz českého jazyka pro cizí příslušníky (Vyškov). Kurz je vždy zakončen zkouškou dle požadované úrovně.

Průběh zkoušky:

Jazyková zkouška se skládá z písemné a ústní části. Pomocí písemných standardizovaných testů se zkouší poslech s porozuměním a čtení s porozuměním, a to zpravidla v jazykové laboratoři nebo učebně se sluchátkovým zařízením. Písemný projev se zkouší pomocí vypracování eseje na dané téma. Při ústní části zkoušky je zjišťována úroveň ústního projevu. Písemnou část jazykové zkoušky prověřující dovednosti poslech s porozuměním, čtení s porozuměním a psaní vykonávají kandidáti ve skupinách. V části ústní projev / mluvení jsou zkoušeni jednotlivě, koná se před dvou či tříčlennou komisí. Předsedou zkušební komise je akreditovaný odborník ÚJP AČR, žádný člen komise nesmí být vyučujícím zkoušených kandidátů. Testy všech stupňů pro zkoušky podle normy STANAG 6001 jsou schvalovány a registrovány ředitelem ÚJP AČR. Jazykové zkoušky jsou neveřejné. U zkoušek mohou být přítomni pouze kandidáti a členové zkušební komise a jako pozorovatelé ředitel ÚJP AČR/velitel/náčelník/ředitel jazykového pracoviště, na kterém je zkouška prováděna, u ústní zkoušky případně další osoby schválené ředitelem ÚJP

AČR. Výsledky zkoušky vyhláší komise zkoušeným zpravidla neveřejným způsobem a podává jim informace o dosažené úrovni v jednotlivých dovednostech. Úroveň jazykové způsobilosti (standardizovaný jazykový profil) kandidáta je hodnocen ve čtyřech dovednostech v pořadí poslech, mluvení, čtení, psaní a vyjadřuje se číselnou stupnicí: 0, 1, 1+, 2, 2+, 3. Nesplní-li kandidát v jednotlivých dovednostech požadovaná kritéria stupně, na který se přihlásil, může mu být přiznán nižší stupeň dané dovednosti. Zkoušku může opakovat nejvýše dvakrát v jednom kalendářním roce, a to po uplynutí nejméně tří měsíců od zkoušky předcházející.

O každé zkoušce je veden „Protokol o zkoušce STANAG 6001“. Ten podepisují členové zkušební komise. Originály se postupují do pěti dnů od ukončení zkoušky na studijní oddělení ÚJP AČR k zaznamenání výsledků do databáze ÚJP AČR. Každý kalendářní měsíc postoupí ředitel ÚJP AČR souhrnné výsledky jazykových zkoušek ŘPP pro účely centrální evidence.

Osvědčení o vykonání jazykové zkoušky vydává absolventům rezortní vzdělávací zařízení, na kterém se zkouška konala a podepisuje je jeho velitel/náčelník/ředitel (v případě, že členové zkušební komise jsou pracovníci ÚJP AČR může osvědčení vydat a podepsat ředitel ÚJP AČR nezávisle na místě konání zkoušek). Může být kandidátům předáváno osobně nebo zasíláno poštou na udanou adresu. Osvědčení obsahuje tyto údaje: otevřený název rezortního vzdělávacího zařízení, které osvědčení vydává, jazyk ze kterého kandidát vykonal zkoušku, hodnost, titul a plné jméno kandidáta, rodné číslo kandidáta (u cizích státních příslušníků datum narození), datum přezkoušení, úroveň jazykové způsobilosti, datum a místo konání zkoušky.

Existuje i možnost přihlásit se na zkoušku bez absolvování kurzů. Vojáci z povolání a občanskí zaměstnanci resortu MO, kteří neabsolvovali organizovanou jazykovou přípravu, se mohou přihlásit ke zkoušce, jestliže uvedou prokazatelnou potřebu nebo kvalifikační požadavek na zkoušku STANAG 6001 a jejich velitel doporučí písemnou žádost o možnost složit zkoušky adresovanou řediteli ÚJP AČR.

Ke zkouškám podle normy STANAG 6001 se mohou přihlásit i zaměstnanci jiného resortu na základě existující mezirezortní dohody, pokud splní stanovené podmínky. ÚJP ve Vyškově vypisuje termíny pro externí uchazeče, kteří chtějí složit zkoušku z anglického, německého, francouzského, ruského, španělského, polského, italského, maďarského, arabského, rumunského, čínského, albánského, srbského jazyka či z češtiny pro cizince.

3.3.5 Příprava vojáků z povolání a občanských zaměstnanců resortu MO v zahraničí

Jednou z možností přípravy vojáků je jejich účast na kurzech v zahraničí. Seznam těchto kurzů nalezneme konkrétně v stati 8 Příprava vojáků z povolání a občanských zaměstnanců resortu MO v zahraničí. Jedná se většinou o odborné kurzy, dále také jazykové. Existuje ale i možnost studia na vojenské vysoké škole v zahraničí. Pro možnost účasti na těchto kurzech musí být splněny určité předpoklady. Základem je jazyková znalost, to znamená mít požadovaný stupeň vojenské jazykové zkoušky STANAG 6001. Dále u některých je přímo požadována určitá hodnost. např. pro studium na NATO Defence Collega v Římě je požadovaná hodnost podplukovníka či plukovníka nebo její civilní

ekvivalent. Ve zmíněném věstníku se dozvíme, kdy kurz začíná, kolik lidí se jej z ČR může zúčastnit. Většina těchto kurzů probíhá v časovém horizontu 1 týdne až 2 měsíců, ale je zde i několik kurzů trvajících rok i déle (nejdelší je 107 týdnů).

Nyní bych ráda představila kurzy v zahraničí poněkud blíže.

Jejich seznam začíná odborným kurzem NATO velitelství pro vyšší důstojníky vrcholového řízení (Evropská bezpečnostní politika), který se koná v HQ NATO JFC Naples v Itálii. Poté následují kurzy ve školách NATO, kterých je celkem 83 a probíhají ve 4 vzdělávacích institucích. První z nich je NATO Defense College, Řím nabízí se zde 8 kurzů, většinu 1-2 týdenních, je to například 1 týdenní Kurz mezinárodní politiky, nejdelší je 22 týdnů trvajícím Kurz pro vyšší důstojníky vrcholového řízení (Evropská bezpečnostní politika). Dále se na území Itálie mohou vojáci AČR zúčastnit 5 kurzů na NATO CIS School, Latina. Další školicí střediska jsou v SRN (Marshallovo Centrum Garmish-Partenkirchen – nabídky 3 kurzů, EURO NATO Training Engineer Centre, Mnichov, SRN – zde nalezneme 5 kurzů a největší nabídku 61 kurzů poskytuje NATO School Oberammergau.

Poté následuje široká škála 27 odborných kurzů (například 2 týdenní Kurz inspektorů Smlouvy o konvenčních ozbrojených silách v Evropě a Vídeňského dokumentu 1999, ale i 18 měsíční Studijní program pro začínající vysoké státní úředníky), 28 možností doktorského studia a 14 jazykových kurzů (nejen zdokonalovacích v arabském, anglickém, německém, francouzském a ruském jazyku, ale i např. kurz vojenské terminologie či testování v cizím jazyku) u kterých bude upřesněn stát konání až dle výsledků výběrového řízení.

Dále existuje možnost zúčastnit se kurzu v některé z následujících zemí, uvádím zemi, počet kurzů či dalšího studia a příklad kurzu:

Belgie (7, Kurz pro vojenské meteorology NATO), Estonsko (2, Velitelský kurz vyššího stupně řízení), Finsko (1, Kurz vojenských pozorovatelů), Francie (8, Kurz pro přípravu důstojníků speciálních jednotek), Irsko (1, Důstojnický kurz), Itálie (3, Mezinárodní vojenský kurz na téma "Právo v ozbrojeném konfliktu"), Izrael (2, International Course on National Security), Jihoafrická Republika (1, Odborná stáž válečných chirurgů), Kanada (3, Speciální kurz instruktora odstřelovačů), Lucembursko (7, Kurz logistiky), Nizozemsko (8, Kurz protivzdušné obrany), Norsko (4, Plánovací kurz), Polsko (2, Studium programu Ekonomika a management v rámci ECTS,¹ doktorské studium Postgraduální operačně-strategické studium), Portugalsko (1, Long Range Recce Patrols Course), Rakousko (12, Horský instruktorský záchranný výcvik), Řecko (6, Mezinárodní kurz k vojenským bezpečnostním smlouvám), Slovensko (2. Kurz pro důstojníky praporů a brigád), SRN (14, Meteorologický přípravný kurz, dále je zde možnost jednoho doktorandského studia - dvouleté studium na VŠ – obor, Operační velitelský kurz pozemního vojska), Španělsko (1, Vojenský geografický a hydrometeorologický kurz), Švédsko (9, Přeškolovací kurz pro piloty JAS 39 Gripen), Švýcarsko (6, Zdokonalovací alpinistický kurz), Turecko (10, Defence Against Suicide Bombing), USA (105, zde jde o širokou škálu kurzů, mnoho z nich je na delší časové období – 32 týdnů, 24 týdnů, nejde jen o jazykové kurzy, ale i o vysoce odborné jako 26 týdnů trvající Kurz pro důstojníky se zaměřením na využití lidských zdrojů, také se tu naskýtají 2 možnosti postgraduálního studia např. Logistické zabezpečení materiálu a 6 příležitostí studia VŠ) a finálně Velká Británie (31, Kurzy testovacích pilotů plus další 2 možnosti studia na VŠ).

Pokud je někdo vyslán do zahraničí, náleží mu jeho plat dle místa a zvýšené náhrady. V případě, že s ním jede jeho partner, má nárok na zvýšení o 5-20% jako náhradu za ztrátu hmotného zabezpečení partnera (to platí hlavně v případě dlouhodobých kurzů – 6 a více měsíců). Při cestách delší než jeden rok je mu hrazena jedna cesta domů na řádnou dovolenou. Také je mu hrazena cesta v případě úmrtí příbuzného. Léčebné výdaje jdou na vrub AČR.

3.4 Příprava aktivní zálohy dobrovolné

Pro přípravu vojáků v záloze (příprava aktivní zálohy dobrovolné) jsou organizovány kurzy pro výkon velitelských funkcí.

3.5 Rekvalifikační kurzy

Před ukončením služebního poměru má voják AČR možnost podat si žádost o rekvalifikační kurz hrazený z prostředků armády. Ten může absolvovat nejen ve vojenských, ale i v soukromých zařízeních. Kurzy jsou zpravidla prováděny prezenční formou studia. Distanční rekvalifikační studium je zpravidla v určené dny v týdnu nebo formou soustředění. Část kurzů je možné realizovat „ad hoc“ – dle konkrétní potřeby zájemců a při splnění podmínky minimálního počtu účastníků.

Žádost o rekvalifikaci lze předložit i po provedení personálního pohovoru tedy v době, kdy je známo, že služební poměr zanikne. Je však nezbytné, aby personální orgán dodatečně oznámil vydání personálního rozkazu o zániku služebního poměru.

Zájemci o rekvalifikaci, kterým profesní zaměření či podmínky nabízených kurzů nevyhovují, si mohou vybrat rekvalifikaci u rekvalifikačních zařízení, které mají akreditaci MŠMT ČR pro rok 2008 nebo pověření podle zvláštních právních předpisů. Zařazování zájemců do takto vybraných rekvalifikačních kurzů je však možné pouze do výše přiděleného finančního limitu a jen ze zvláštních, zřetele hodných důvodů.

Základní charakteristiky nabízených rekvalifikačních aktivit.

1. Řízení malého a středního podniku - cílem je připravit posluchače pro samostatnou práci jak při vlastním podnikání, tak pro působení v řídicích funkcích ve výrobních či obchodních společnostech a dalších institucích. Účastníci by měli po ukončení kurzu zvládnout základní manažerské dovednosti: plánování, organizování, vedení, koordinaci a kontrolu.
2. Základy podnikání - kurz je přípravou na vlastní podnikání. Posluchači získají potřebnou orientaci v oblasti ekonomické a právní a osvojí si základní dovednosti z oblasti zakládání a řízení firmy, marketingu a účetnictví.
3. Řízení společnosti, včetně administrativy a komunikace - účastníci získají znalosti a dovednosti potřebné pro výkon manažerských funkcí ve firmách nebo pro řízení vlastních podnikatelských aktivit. Cestou zpracovávání případových studií se seznámí se základy managementu, organizace a správy, řízení lidských zdrojů a marketingu.
4. Manažer logistiky - kurz seznámí posluchače s oborem integrujícím základní podnikové funkce a naučí je metodám budování logistického

systemu. Praktická část je zaměřena na řešení konkrétních problémů poskytování logistických služeb a přepravních procesů.

5. Lektorské minimum - cílem kurzu je připravit posluchače na vlastní vedení výuky např. v roli firemního lektora nebo lektora specializovaných vzdělávacích institucí. Součástí kurzu je zpracování vlastního vzdělávacího projektu.

6. Daňová evidence - účastníci kurzu se naučí vést daňovou evidenci (dříve jednoduché účetnictví) pro podnikatele (fyzickou osobu) nebo pro vlastní firmu.

7. Mzdové účetnictví - kurz poskytne posluchačům základní znalosti o pracovněprávních vztazích, naučí je zpracovávat mzdovou agendu organizace, vypočítat náhrady za dovolenou, nemocenskou a vést evidenční listy důchodového pojištění. Studium je přípravou k samostatné činnosti v tomto oboru nebo k výkonu funkce v zaměstnaneckém poměru.

8. Účetnictví s využitím výpočetní techniky - účastníci si osvojí základní teoretické znalosti a praktické dovednosti v oboru daňové evidence a podvojného účetnictví pro podnikatelské subjekty a vedení účetnictví na PC tak, aby mohli tuto činnost vykonávat samostatně nebo svoji profesi dále rozvíjet pod odborným vedením.

9. Účetnictví - cílem kurzu je vytvořit systém vědomostí, dovedností a návyků v oblasti získávání, zpracování a hodnocení ekonomických informací. Posluchači se naučí používat tyto informace k finančnímu řízení podniku

10. Obchodní zástupce - kurz pro zájemce o práci v obchodní činnosti - obchodníky, distributory a obchodní zástupce v jakékoli oblasti podnikání, kteří chtějí získat ucelený přehled o metodách moderního prodeje a zásadách vedení obchodních jednání.

11. Sekretářka - asistentka - kurz je určen pro budoucí asistenty vedoucích pracovníků v podmínkách práce malých a středních firem. Studium je zaměřeno na praktickou aplikaci získaných teoretických znalostí a uplatňování organizačních schopností.

12. Obsluha osobního počítače - absolventi tohoto kurzu se naučí využívat počítač pro běžné praktické činnosti, tj. vedle základů obsluhy osobního počítače také vytvářet složitější dokumenty a prezentace, používat internetový vyhledávač, přijímat a odesílat elektronickou poštu, eventuálně pracovat s databázemi.

13. Obsluha osobního počítače - ECDL Start (European Computer Driving Licence)-kurz pro zájemce, kteří si chtějí prohloubit své znalosti ovládání PC a po složení zkoušky získat mezinárodně platné osvědčení ECDL (ve zkráceném rozsahu ECDL Start).

14. Obsluha osobního počítače - ECDL (kompletní) - kurz obsluhy osobního počítače pro posluchače, kteří již mají základní zkušenosti s obsluhou a používáním výpočetní techniky. Po úspěšném absolvování testu ze všech sedmi modulů získá absolvent mezinárodní certifikát ECDL (v úplném rozsahu).

15. Správce počítačové sítě - (Základní kurz ke správě malé počítačové sítě) - účastníci kurzu se seznámí s postupy pro instalaci, nastavení a konfiguraci

v současnosti nejpoužívanějších operačních systémů včetně jejich vzájemné spolupráce. Hlavní důraz je kladen na systémy Microsoft. Předpokládané vstupní znalosti: základní znalost operačního systému MS Windows XP a znalost operačního systému MS DOS.

16. Obsluha osobního počítače – správce firemního webu - posluchači se naučí využívat výpočetní techniku pro tvorbu a úpravu internetových prezentací, pracovat s daty na serverech, udržovat a spravovat firemní internetové a intranetové aplikace.

17. Obsluha osobního počítače – tvorba www stránek - cílem kurzu je seznámit účastníky se základy tvorby, úpravy, publikování a správy webových stránek.

18. Hostinská činnost - kurz je určen pro budoucí pracovníky firem zabývajících se podnikáním v oblasti pohostinství. Jeho cílem je připravit pracovníky zabezpečující služby v restauracích a dalších zařízeních.

19. Kuchařské práce, Cukrářské práce, Pekařské práce, Řeznické práce - kurzy jsou určeny zájemcům o přípravu na vybranou pracovní činnost. Účastníci si osvojí technologické postupy a naučí se obsluhovat stroje a zařízení ve výrobě a stravovacích provozech. V těchto profesích se obvykle poskytuje kvalifikace na úrovni zaučení.

20. Kosmetické, Holičské a kadeřnické, Prodavačské práce - cílem kurzů je příprava na danou pracovní činnost a získání znalostí a dovedností z vybraného oboru služeb zákazníkům. V těchto profesích se obvykle poskytuje kvalifikace na úrovni zaučení.

21. Masér pro sportovní a rekondiční masáže - účastníci získají znalosti a dovednosti v oboru masér pro sportovní a rekondiční masáž - regenerační pracovník, které mohou uplatnit v masérských salonech, fitcentrech, ve sportovních klubech apod.
22. Skladník - Odborná příprava pro práci ve skladech a zásobování - posluchači se seznámí s technologií skladování a administrativou skladových operací.
23. Skladník – manipulátor - kurz je určen zájemcům o práci ve firmách, které provozují sklady nebo v rámci své činnosti obhospodařují zásoby. Účastníci se seznámí s organizací skladování a naučí se zacházet s mechanizací (vč. manipulace s motorovými vozíky).
24. Školení a přezkoušení podle vyhlášky ČUBP – vyhl. 50/1978 Sb. - kurz je přípravou pro pracovníky, kteří chtějí získat odbornou způsobilost k obsluze elektrických zařízení, k práci na nich nebo jejich projektování podle příslušného paragrafu vyhlášky. Nezbytné je předložit doklad o dosaženém vzdělání v oboru elektro a potvrzení o praxi.
25. Ekolog - posluchači získají ucelený soubor poznatků z oblasti tvorby a ochrany životního prostředí, seznámí se s platnou legislativou a s problémy její aplikace v praxi.
26. Odborná způsobilost k výkonu funkce požárního technika - cílem kurzu je připravit účastníky pro funkce v oblasti požární bezpečnosti tak, aby byli schopni vykonat odbornou zkoušku před komisí MV.

27. Bezpečnostní technik - cílem kurzu je osvojení si základních znalostí, dovedností a návyků potřebných pro práci bezpečnostního technika. Absolvování kurzu je přípravou ke složení zkoušky odborné způsobilosti v prevenci rizik.

28. Bezpečnostní a pořádková služba – pracovník bezpečnostní služby - kurz je zaměřen k získání osvědčení odborné způsobilosti strážníka podle § 4 odst. 4 zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů. Obsah kurzu je v souladu s § 1 vyhlášky MV ČR č. 88/1996 Sb. Součástí školení je i praktický výcvik sebeobrany v požadovaném rozsahu. Frekventanti kurzu si osvojí základní hmaty, chvaty, kopy a údery a seznámí se se způsoby používání donucovacích prostředků v souladu s § 17 zákona č. 553/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů. V rámci kurzu je možno vykonat zkoušku k získání dokladu o odborné způsobilosti k držení a nošení zbraně.

29. Řidič motorových manipulačních vozíků - kurz slouží k získání nového průkazu řidiče motorového vozíku, tj. k získání práv k obsluze všech druhů malých motorových manipulačních vozíků (plošinové, vysokozdvizné).

30. Svařování elektrickým obloukem, plamenem, v ochranném plynu tavící se elektrodou - kurz umožní získat osvědčení pro svařování danou metodou. Nezbytnou podmínkou účasti je lékařské potvrzení. Účastníci kurzu se vybaví vlastními ochrannými pomůckami.

31. Pracovník v sociálních službách se zaměřením na seniory - cílem kurzu je připravit posluchače pro výkon pečovatelské služby v rámci ústavních zařízení sociálních služeb nebo v terénu (pomoc nesoběstačným lidem v jejich domácnostech).

4. ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ

Armáda ČR má rozsáhlý systém vzdělávání počínaje středoškolským a vysokoškolským vzděláním, přes kurzy celoživotního vzdělávání až po rekvalifikace při odchodu z armády. Co se týče kvalifikace je armádní vzdělávání na velmi dobré úrovni. I přes některé problémy, jako například „... v armádní organizaci není jasno, kdo a za jakou přípravu odpovídá.“ (Stodůlka in Pitaš, s. 5) byl Ministerstvem obrany a Generálním štábem AČR nastolen dvoukolejný systém, kdy univerzitní vzdělání zabezpečuje univerzita a praktickou přípravu na výkon funkce akademie. Musíme uznat i na základě úspěchů našeho vojska v zahraničí, že se opravdu daří vychovávat odborníky na světové úrovni, kteří se bez problémů zařazují do struktur nejen NATO. Dalo by se říct, že specifický lidský kapitál Armády České republiky je odpovídající potřebám.

Po prostudování všech mě dostupných materiálů se ovšem nemohu ubránit pocitu, že v této instituci není věnována dostatečná pozornost novějším metodám řízení lidských zdrojů a rozvíjení klíčových kompetencí. V armádě stále převládá přístup, který výstižně popsal Palán: „... v přístupech k organizaci a řízení přežívá snaha přijímat v centru maximum rozhodnutí, přenášet je „dolů“ zaběhlými mechanismy řízení (příkazy, směrnicemi, instrukcemi, pokyny) a kontrolovat je. Od pracovníků a útvarů postavených v pyramidním systému na nižším postu očekává bezvýhradné plnění těchto rozhodnutí. Je to do jisté míry pohodlné pro všechny, ale velice neefektivní. Takovýto systém umožňuje bezproblémově přežívat s minimálním nasazením, s vypětím, které je na úrovni zadaných rozhodnutí. Člověk v tomto podniku je v úloze výkonné pracovní síly s předem určenou mírou nasazení. Je to pohodlné, ale není to efektivní.“

(Palán, 2007, s. 25) Aby se potenciál lidských zdrojů mohl co nejefektivněji využít, je třeba změnit přístup ve vztahu člověk-organizace. Na rozdíl od dosavadního hledání člověka s předpoklady na určité pracovní zařazení raději přizpůsobovat formy organizace a strukturu pracovních míst i obsah práce individuálním schopnostem konkrétního pracovníka. Jde tedy o odklon od kvalifikace ke kompetencím. Z čehož plyne nutnost chápat profesní přípravu dynamicky. Kompetence se získávají prolínáním následujících cest: počáteční vzdělání, další vzdělání, příprava při práci a sociální učení. Klíčové kompetence nemají přímý vztah ke konkrétnímu pracovnímu místu. Pokud se podíváme na jejich strukturu (sociální kompetence, kompetence ve vztahu k vlastní osobě, kompetence v oblasti metod), vidíme, že jsou totožné s charakteristickými rysy leadera. Bohužel díky určitým specifikům armády není možné každou z těchto kompetencí plně aplikovat, ale lze ji nějakým způsobem modifikovat, jak vyplývá z následujícího úryvku: „Opět zde narážíme na centrální autokratické řízení. V armádě je plánování centrální, to znamená, že na nižších stupních se jen konkretizují úkoly na patřičné úrovni a samostatná tvořivost je potlačena. Vize může být jen v rámci toho, co chce nadřízený, ale může inspirovat podřízené k plnění plánu.“(Stodůlka in Pitaš, 2007, s. 7)

Zároveň lze zapřemýšlet o aplikaci dalších konceptů do systému AČR, jako příkladu ze kterého je možné si vzít určitou inspiraci uvádím „učící se úřad“, je ho základní rysy jsou: „... zkvalitnění činnosti... při aplikaci zásad in-servece traningu ... podstatou je soustředění většiny výukových aktivit do konkrétního úřadu a jeho klíčových útvarů ... předpokládá, že vedoucí pracovníci jsou NATOlik fundováni, že jsou schopni sami, popřípadě s přispěním dalších odborníků, členy svých týmů aktivně vzdělávat.“ (Palán, Rýznar, 1999, s. 39)

Na půdě UO je vyvíjena vědecká činnost, zabývající se snahou o co nejlepší aplikaci managementu na vojenské prostředí, jde o tzv. vojenský management. Zároveň součástí obraného výzkumu ČR byl program Tvorba nové soustavy společensko-vědních poznatků rozvoje moderní armády, jehož cílem je získat nové poznatky a vypracování návrhů na řešení problémů i z oblasti personálním managementu, konkrétně „Vytvořit teoretické a praktické poznatky pro řízení a ovlivňování lidí ve vojenských podmínkách ve prospěch změn jejich poznatků a postojů, pro výkon vojenské služby, profesionalizaci a postavení ve společnosti.“ (Janošec in Vašek, 2006, s. 156) Další výzkumný program podobného zaměření se přímo nazýval Výzkumná podpora lidského potenciálu AČR, jeho oblasti byly: Vojenský personál, příprava a výchova. Ochrana živé síly, Zdravotnické zabezpečení. Jeho cílem bylo „... získání nových poznatků o přípravě, komplexní péči a zabezpečení vojenských profesionálů ..., z řízení vojenské personalistiky, pro vojenskou pedagogiku a psychologii, vojenskou výchovu a vojenskou historii.“ (Janošec in Vašek, 2006, s. 158) Nelze tedy upřít armádě snahu o řešení personálních otázek. Otázka je, zda se tyto snahy setkají s patřičnou odezvou na příslušných místech v armádě i na politické scéně. Prozatím je uplatňován klasický přístup, kdy personální politika je chápána jako popis pracovních míst. Dala by se použít analogie se státní správou: „Současná státní správa nevytváří dostatečně účinné kvalifikační filtry ani při přijímání, ani při obsazování vedoucích míst stávajícími zaměstnanci. Ačkoliv by měla být založena na práci specialistů, nevytváří zatím dostatečný prostor pro prohlubování a zvyšování kvalifikace a za současného stavu negarantuje zaměstnancům kvalifikační, profesní a kariérní růst.“ (Palán, Rýznar, 1999, s. 33) Z toho vychází jistá plošnost systému vzdělávání a vůbec není brán ohled na individualitu jedince. Vše se řídí jen předepsanými tabulkami, které uvádí systemizovaná místa (konkrétní pracovní zařazení, pro určitou jednu

osobu – voják/občanský zaměstnanec) a určuje veškeré požadavky a možnosti na vzdělání a vzdělávání. Pokud má osoba zájem např. o jazykový certifikát STANAG 6001 a nemá jej v tabulce na systemizovaném místě, nemá možnost absolvovat kurz k této zkoušce, ale může požádat o zařazení k provedení zkoušky (získání termínu není jednoduché), bez předchozí odborné přípravy je ovšem pravděpodobnost úspěšného složení malá. I poté není ovšem tato jeho snaha o sebevzdělávání nikterak oceněna. Díky tomu pak vznikají situace, kdy je třeba některých odborností do zahraničních misí a tyto odbornosti, byť zastoupené v AČR, nejsou jazykově vybaveny, protože tito odborníci nemají na svých tabulkách jazykové vzdělání a nemohou proto absolvovat vhodný kurz. Například ČR byla požádána o tým hasičů s jazykovým certifikátem, kteří by na letišti v Kábulu (Afganistan) zaškolili zdejší personál, bohužel takoví v AČR nejsou, neboť to nemají v „tabulkách“. Na druhou stranu jsou nuceni tuto zkoušku skládat lidé, kteří v žádném případě nemají zájem jet do zahraničí a jazykové znalosti při svém pracovním zařazení v žádném případě neuplatní. Ti naopak nemají patřičnou motivaci a stává se, že absolvují dlouhodobý kurz (pro AČR poměrně finančně náročný) a zkoušku neudělají. Teoreticky by měli být přeřazeni na jiné místo, protože nesplňují kvalifikační předpoklady na místo, kde jazyková kvalifikace není potřeba. Ale protože jsou velitelé jinak s jejich prací spokojeni, jazykové vybavení pro plnění funkce není stěžejní, zůstávají tito pracovníci na svých místech.

Dále se v AČR nebere ohled na předchozí praxi v civilním sektoru a dochází zde ke zbytečné duplicitě. Nejvíce je to patrné v systému „vojenských řidičů“. Přihlásí - li se řidič do armády, musí absolvovat kurz vojenské autoškoly, který je v podstatě shodný s autoškolou prováděnou v civilním sektoru. Zde se probírají věci jemu dávno známé a mnohdy

mu je přednášejí lidé s daleko menší praxí, než má on. Dále jsou zde další nelogičnosti, v případě, že má řidič vykonávat službu, kde je na tabulce skupina „B“, nemá možnost získat oprávnění k řízení vojenských vozidel skupiny „C“, ač ji již dosáhl v civilní autoškolě. Absurditou tohoto je i to, že voják s vojenským oprávněním pro skupinu „C“, nemůže řídit vozidlo skupiny nižší, tedy „B“ a ani se tyto kurzy nemohou slučovat a je nutné pro každou skupinu absolvovat zvláštní kurz.

Tyto problémy se vzděláváním a kurzy se však týkají hlavně spíše vojáků na základních postech, než vojáků v důstojnických funkcích (přestože počet VZP v základních funkcích je převažující). Ale i z řad vyšších důstojníků vycházejí výtky. Na konferenci 8. 11. 2007 Management teorie a praxe ve vojenském prostředí na UO byla slyšena výtka Budíka: „Je nepochopitelné, jak malý důraz je kladen na vzdělávání našich velitelů a náčelníků v oblasti velení a řízení. Mohu si jen položit otázku kolik hodin na téma pedagogika, psychologie, teorie řízení a vedení a management absolvoval klíčový personál útvarů a zařízení AČR od doby kdy opustil školní zařízení? Nejsou naši velitelé jen samouci, kteří se vzdělávají tím, jak postupují ve funkcích?“ (Budík in Pitaš, 2007, s. 48) Dokonce se občas stává, že armádní kurzy celoživotního vzdělávání jsou používány jako odměny či dokonce i tresty. Možnost návštěvy kurzu v případě, že příslušník cítí nějaké nedostatky ve své kvalifikaci je tedy velmi omezená a ani samostudium a zvyšování kvalifikace není většinou, na rozdíl od mnoha jiných organizací a andragogiky, oceňována. „Andragogika ...vyzdvihuje se hodnota sebeřízeného učení, jak jedinců, tak i kolektivů. Obrat od jedince ke kolektivům a organizacím a zároveň odklon od učení v andragogických situacích k učení se jako součástí práce, politického angažmá, volného času nebo každodenního života...(Beneš, 2002, s. 88)

Dovolila bych si citovat Mašleje, Brechtu a Stodůlka: “Motivace lidí ke službě v ozbrojených silách se bude více směřovat do oblasti materiální, méně se projeví prvky uvědomění, vlastenectví, hrdosti na příslušnost k ozbrojeným složkám a podobně. Vojáci budou stále více chápat své postavení jako zaměstnanecké se všemi důsledky z tohoto postoje vyplývajících“(Vojenské rozhledy, 2004) To se projevuje i ve vzdělávacím systému, který není již tak jednostranně zaměřován, ale je velice členitý a rozvětvený. Systém vzdělávání poskytuje vojákům možnost se lépe uplatnit i po odchodu do civilního života, což je benefit pro nás pro všechny. Takže čím propracovanější a lepší bude systém vzdělávání v AČR, tím více kvalitně vzdělaných lidí přijde na pracovní trh naší republiky.

Překvapil mě názor, který nevyšel z klasického „vojenského“ prostředí, ale z půdy Vojenské akademie Vyškov, která má vzdělávání ve své náplni: „Pochybují o tom, že civilní vysoké školy nám pomohou vyřešit naše „problémy“ a neschopnost.“ (Hodboď in Pitaš, 2007, s. 54), zvláště pokud jej dáme do kontrastu s: „Andragogika plní heterogenní úlohy. Musí se starat jak o jedince, tak i rozvoj institucí, organizací i společnosti. Přitom sleduje různorodé zájmy, nejenom zájmy individuí, ale i organizací – cizích i vlastních. Neztrácí tím ale možnost a povinnost zohlednit osobnost účastníka (Beneš, 2002, s. 89) Pokud se k tomu ještě přidá navrhovaná cesta vzdělávání vojenských managerů: „... postačí, seznámí-li se studenti s podstatou managementu a moderních metod řízení a následně je ustanovíme do velitelských a řídicích funkcí – ať se sami metodou pokus-omyl naučí, v čem spočívá podstata velení v podmínkách ozbrojených sil.“(Hodboď in Pitaš, 2007, s. 54) je jasné, že andragogický pohled na vzdělání má ještě dlouhou cestu, než bude akceptován v AČR.

Také nutno podotknout, že celá armáda prochází restrukturalizací, která se bude týkat i celého systému vzdělávání a doufejme, že se tyto hlasy donesou až k odborníkům, kteří na této změně pracují. Již teď víme, že VA Vyškov má vypracován návrh nového systému přípravy příslušníků AČR, který respektuje hierarchii, která je vyjádřena posloupností obor-odbornost-specializace. Ta má tedy splňovat hlavní problémy vzdělávání v AČR - malá propojenost teorie a praxe a hlavně malá dostupnost následného celoživotního vzdělávání. Asi nám nezbyvá, než tvořit tlak na politickou scénu i armádu, aby v AČR našly své uplatnění koncepty dalšího vzdělávání vycházející s andragogiky.

5. SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BAKOŠ, E., BINEK, J., PÓČ, D., 2006. *Lidské zdroje – procesy struktury a dokumenty*. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o., 2006. 150 s.

ISBN:80-7380-013-6

BENEŠ, M., 2002. *Idea vzdělávání v dnešní společnosti*. Praha:

Eurolex Bohemia, 2002. 110 s. ISBN 80-86432-40-8

BENEŠ, M., 2004. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing*

v andragogickém pohledu. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 180 s.

ISBN 80-86861-04-X

JUREČEK, Z., PALÁN, Z., PIFFL, O., 1991. *Vzdělávání dospělých*

v Čs. armádě. Praha: Magnet-Press, 1991. 70s. ISBN: 589-903-

20071108

MAŠLEJ, M., BRECHTA, B., STODŮLKA, V., *Vývoj a perspektiva*

výuky managementu na Univerzitě obrany. Vojenské Rozhledy 1.

2006, ročník 15(47), Praha: MO ČR – AVIS, leden 2006, s. 139. ISSN

1210-3292

PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník – vzdělávání dospělých*. Praha:

Daha, 1997. 160s. ISBN 80-902232-1-4

PALÁN, Z., 2007. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha: Univerzita

J.A.Komenského, 2007. 72 s. ISBN:978-80-86723-31-0

PALÁN, Z., RÝZNAR, L., 2000. *Vzdělávání dospělých a Evropa*.

Hradec Králové: Gaudeamus, 2000. 130s. ISBN: 80-7041-879-6

- PITAŠ, J. (ed.), 2007 *Management – teorie a praxe ve světě změn*. Brno: Univerzita obrany, 2007. 112 s. ISBN: 978-80-72312-282-5
- PROCHÁZKA, J., 2000. *Ústav jazykové přípravy vojenské akademie Brno*. Praha: MO ČR AVIS, 2000. ISBN 80-7278-088-3
- ROUŠAR, J., 2000. *Ozbrojené síly České Republiky*. Praha: AVIS 2000, 155 s. ISBN: 80-7278-069-7
- ROUŠAR, J., 2005. *Komorní Hrádek*. Praha: AVIS 2005, 24 s. ISBN: 80-7278-266-5
- SARVAŠ, Š. (ed.), 1999. *Vývoj postavení armády ve společnosti*. Praha: MO ČR AVIS, 1999. 71 s. ISBN 80-7278-016-6
- SEDLÁK, L., 2007. *Military Academy in Vyškov – 10 yers of departmental education*. Praha: Ministerstvo obrany, 2007. 76 s. ISBN 978-80-7278-374-8
- THORRINGTON, D., HALL, L., 1995. *Personal Management – HRM in Action*. UK: Prentice Hall International, 1995. 702 s. ISBN: 0-13-149543-7
- TOPREGION.CZ - Slovník, 2007. [online]. © 2003-2007 NVF. . [cit. 2008-07-20, 0100]. Dostupné z URL: <<http://www.topregion.cz/findByFilter.do;jsessionid=410944B3899E991B5066A3C751D804EF?sectionId=1820&limit=30>>
- VAŠEK, R. (ed.), 2006. *Věda a armáda – věda a válka*. Praha: Masarykův ústav AV ČR, 169 s. ISBN 80-86495-35-3

VSEVED, encyklopedie v pohybu, 2005. [online].

© Netpoint,2005. [cit. 2008-06-14, 23 00]. Dostupné z URL:

<http://encyklopedie.vseved.cz/armada_vojsko>.

6. BIBLIOGRAFIE

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O., 2001 *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, 640 s. 650., ISBN: 80-85839-45-8

MO ČR, *Doktrína Armády České Republiky*. 2004. Praha: Správa doktrín ŘeVD, Vyškov 2004, [cit. 2008-01-20, 22 00]. Dostupné z URL:<http://www.doctrine.cz/pdf/dacr_12-2004.pdf>

PIFFL, O., VELEHRADSKÝ, A., 1993. *Psychologie a pedagogika. v sociálním řízení vojsk*. Praha: MO ČR, 1993, 144s. ISBN 80-85469-43

PIFFL, O., VELEHRADSKÝ, A., 1993. *Modelová charakteristika vojenských funkcí*. Praha. MO ČR, 1993, 71 s. ISBN 80- 85469-60-7

PODROUŽEK, V., ČERMÁK, L., ŠPLÍCHAL, J., 1967, *Cíle, obsah a vzdělávací proces v mimoškolním vzdělávání v armádě*. Praha: Ústřední dům armády, 1967, 58 s. ISBN ne

UNOB, Aktuální informace, 2008. [online]. Brno : Univerzita obrany v Brně, tg2008. [cit. 2008-06-18, 24 00]. Dostupné z URL:<<http://www.unob.cz/studium.aspx>>

VSS A VOŠ MO, Aktuální informace, 2008. [online]. Moravská Třebová : VSS A VOŠ MO v Moravské Třebové, 2008. [cit. 2008-06-15, 22 00]. Dostupné z URL:<<http://www.stsmo.cz/>>

7. PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha A

Organizační struktura Vojenské střední školy a Vyšší odborné školy Ministerstva obrany

Příloha B

Organizační struktura Univerzity obrany

Příloha C

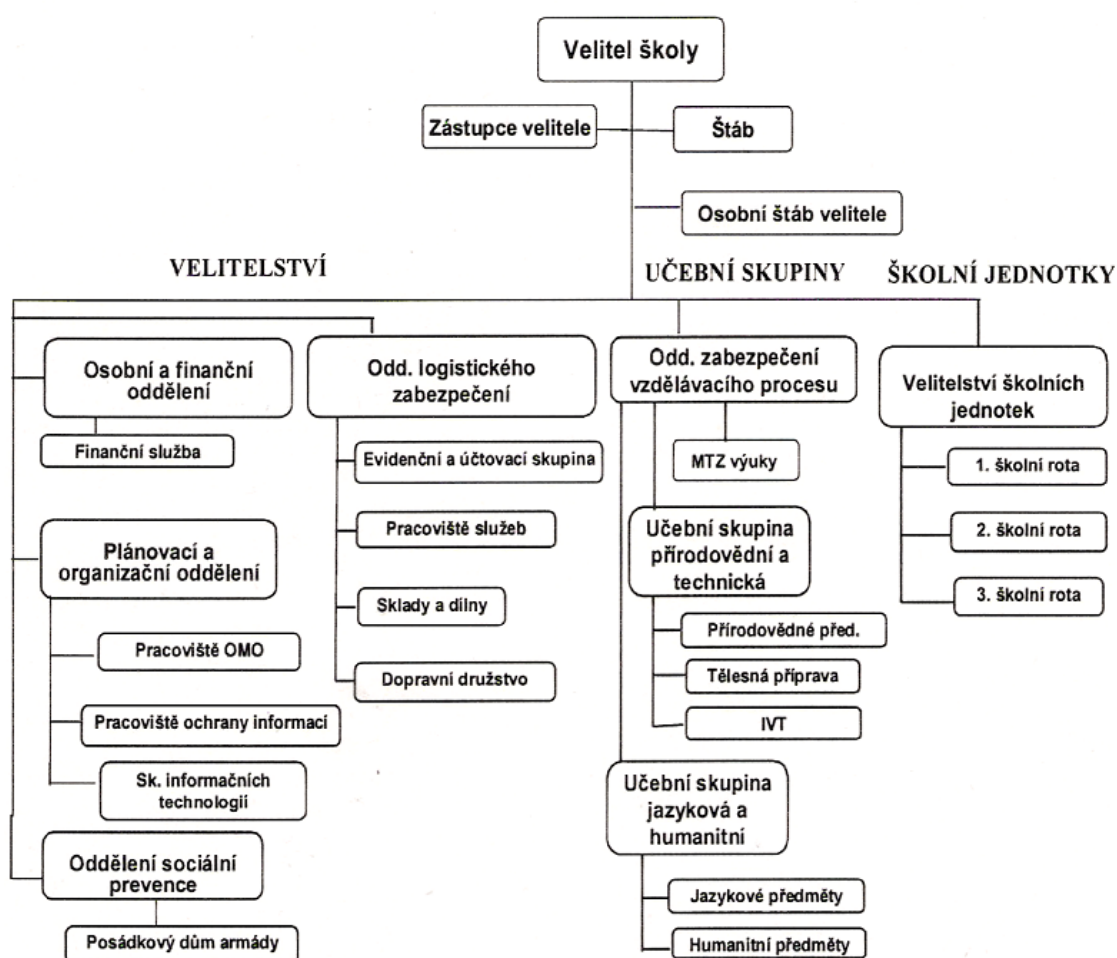
Ukázky Věstníku MO

Příloha D

Ukázka z nabídky rekvalifikačních kurzů

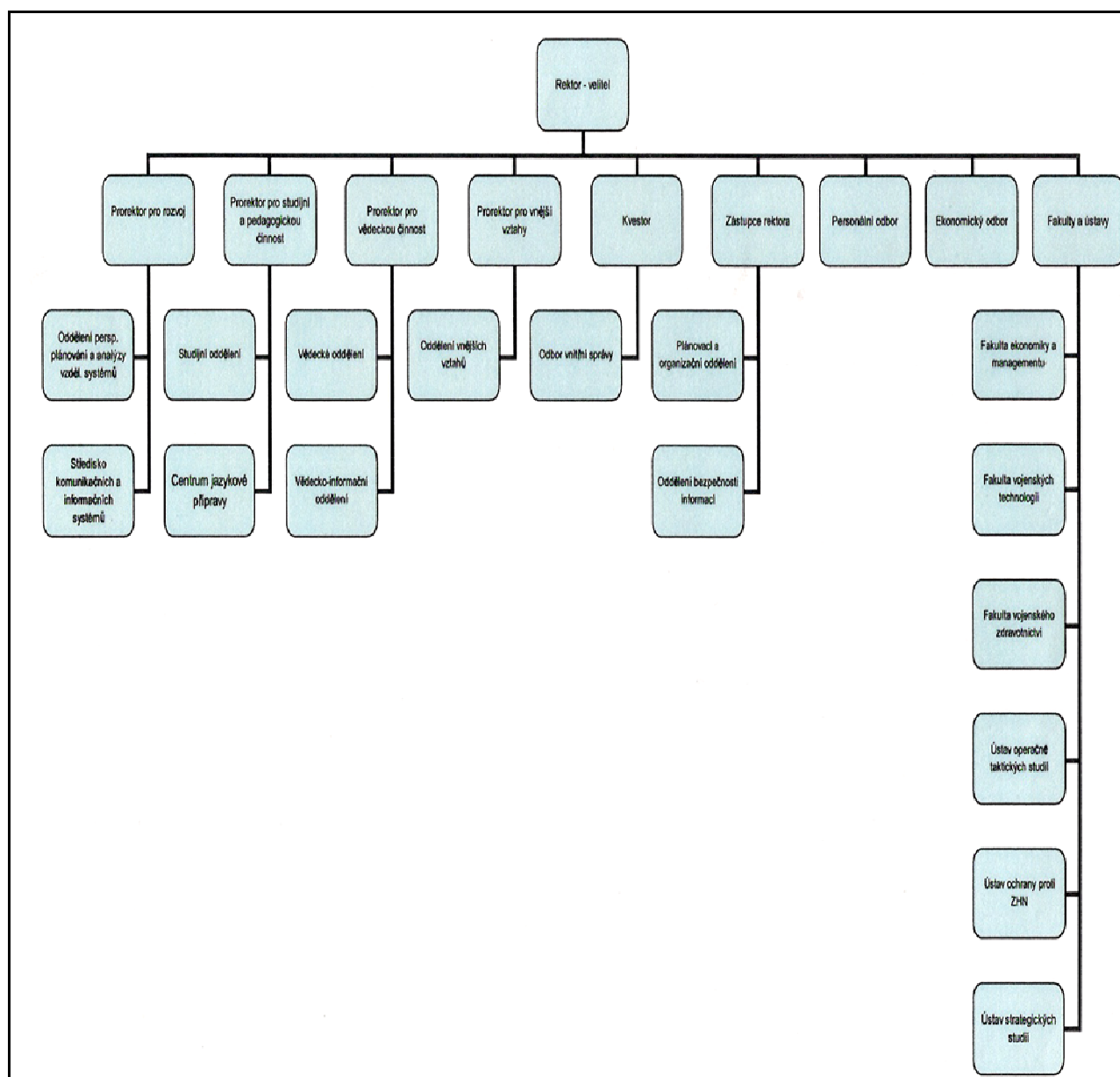
Příloha A

Organizační struktura Vojenské střední školy a Vyšší odborné školy Ministerstva obrany :



Příloha B

Organizační struktura Univerzity obrany:



Příloha C

Studium vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v kvalifikačních kurzech

Typ kurzu	Škola	Poř. čís.	Název kurzu	Kód ^{*)}	ČVO	Délka Zahájení	Požadovaný počet míst	Odborná gesce Realizátor kurzu Poznámka
Kurz generálního štábu	Univerzita obrany	1	Řízení obrany státu - vojenská strategie a operační umění	7	všechna	10 měsíců 2008-09-01 až 2009-06-25	1 OVPzEB MO 4 SRDS-OS MO 1 VP 8 VeSpS 6 VeSPodV 2 OVL MO 1 ZNGŠ	„D“ 1. ZNGŠ Účast zahr. studentů S 3, 3, 3, 3 ÚOTS - K 401
Kurz pro vyšší důstojníky		2	Řízení obrany státu - vojenská taktika a operační umění	6	všechna	4 měsíce 2008-02-18 až 2008-06-26	1 HS 2 VGHMÚř 4 VZ 6 SRDS-OS MO 2VP 2 VÚ 2508 2 SPS MO 3 KaMO 25 VeSpS 2 Spod MO 15 VeSPodV 1 OVL MO 4 UO 4 ZNGŠ	„V“ SRDS Účast zahr. studentů S 2, 2, 2, 2 ÚOTS - K 402

Poznámky:

^{*)} Kód dosaženého kvalifikačního požadavku po absolvování kurzu

„V“, „D“, „T“ a „PT“ - požadovaný stupeň prověrky

Příprava vojáků z povolání a uchazečů o službu vojáka z povolání (po vykonání přípravné služby) v důstojnických, praporčických a rotmistrovských kurzech

Typ kurzu	Škola	Poř. čís.	Zaměření kurzu	Kód *)	ČVO, obor, odbornost **)	Délka Zahájení	Požadovaný počet míst	Odborná gesce Poznámka
Důstojnický kurz	VA Vyšk ov	1	Ke jmenování do hodnosti podporučík, poručík. K výkonu služby na místě se stanovenou hodností podporučík, poručík, nadporučík, kapitán. <i>(Pro absolventy Bc, Mgr studijních programů civilních vysokých škol získané nábořem do služebního poměru po ukončené přípravné službě, nebo vojáky sboru praporčíků před jmenováním do první důstojnické hodnosti, nebo vojáky sboru důstojníků, kteří nesplňují kvalifikační požadavky)</i>	5	Všechny odbornosti	4 měsíce 2008-05-12 do 2008-08-29	(max. kapacita 30 osob) 3 HS 3 VGHMÚř 11 VeSPodV 1 ZNGŠ-Ř SOC MO	SP MO
	OŠV P Vyšk ov	2	Kurz vojenské policie		71	3 měsíce září	(max. kapacita 20 osob)	HVeVP OPPV
	VO UK FTVS	3	K výkonu služby na místě se stanovenou hodností podporučík, poručík, nadporučík a kapitán	47	84	9 měsíců 2008-10 (kombinovaný)	10 ASC DUKLA	
Základní aplikační kurz	VA Vyšk ov	4	Aplikační kurz pro bakalářský studijní program UO v Brně a VOFTVS UK v Praze.	5	Všechny odbornosti	2 měsíce 2008-08-04 do 2008-09-26	(max. kapacita 200 osob)	SP MO Pro studenty 1. a 2. ročníku FEM a FVT UO v Brně

Typ kurzu	Škola	Poř. čís.	Zaměření kurzu	Kód *)	ČVO, obor, odbornost **)	Délka Zahájení	Požadovaný počet míst	Odborná gesce Poznámka
		5				1 měsíc 2008-08-04 do 2008-08-29	(max. kapacita 100 osob)	SP MO Pro studenty 1., 2. a 3. ročníku FVZ UO v Brně a VOFTVS UK v Praze
Odborný aplikační kurz	VA Vyškov	6	Aplikační kurz pro absolventy bakalářského studijního programu UO v Brně. K výkonu služby na místě	5	Obor pozemní síly (10) - mechanizovaná, tanková,	3 měsíce 2008-09-01 do 2008-11-21	(max. kapacita 20 osob v odbornosti) SRDS-OS	SP MO Pro absolventy Bc. studijních

Jazyková příprava vojáků z povolání a občanských

Jazyk	Škola (místo)	Poř. číslo	Typ kurzu	Termín	Počet míst	Požadavky	Vstupní požadavky, poznámka
Anglický	ÚJP Vyškov	1	Integrovaný, cílová způsobilost 2222	2008-01-28 až 2008-06-06	10	4 VeSpS 3 VeSPodV 2 HVeVP podle výběru	SLP 0000
		2	Integrovaný, cílová způsobilost 2222	2008-01-28 až 2008-06-06	10	1 SOC MO 3 VZ MO 3 SPers MO 2 SPod MO podle výběru	SLP 0000
Německý	ÚJP Vyškov	87	Kombinovaný, cílová způsobilost 1111	2008-09-01 až 2009-06-05	12	2 VGHMÚř 1 SPers MO 1 HVeVP podle výběru	
		88	Kombinovaný, cílová způsobilost 2222	2008-09-08 až 2009-06-12	10	1 VGHMÚř 1 ŘeZA 1 SPers MO podle výběru	SLP 1111

Jazyk	Škola (místo)	Poř. číslo	Typ kurzu	Termín	Počet míst	Požadavky	Vstupní požadavky, poznámka
Francouzský	ÚJP Vyškov	90	Kombinovaný, cílová způsobilost 1111	2007-09-01 až 2009-06-05	12	1 OVPzEB MO 1 ÚřOSK SOJ 1 SE MO 2 SPers MO podle výběru	
		91	Kombinovaný, cílová způsobilost 2222	2008-09-08 až 2009-06-12	10	1 PV Praha 1 SPers MO podle výběru	SLP 1111
	Francouzský institut Praha	99	Intenzivní - projekt OIF	červenec 2008	25	osoby podle registru MO	podle usnesení vlády č. 40/2006 (PRES)
Ruský	ÚJP Vyškov	102	Kombinovaný, cílová způsobilost 1111	2008-09-01 až 2009-06-05	12	1 VGHMÚř podle výběru	
Arabský	ÚJP (pracoviště Brno)	103	Kombinovaný, cílová způsobilost 2222	2008-09-08 až 2009-06-12	10	3 VZ MO podle výběru	SLP 1111
		105	Intenzivní, cílová způsobilost 1111	2008-01-28 až 2008-05-16	10	2 VZ Praha podle výběru	
		106	Intenzivní, cílová způsobilost 2222	2008-09-01 až 2009-01- 09	8	podle výběru	SLP 1111
Český	ÚJP Vyškov	107	Intenzivní, cílová způsobilost 2222	2008-01-07 až 2008-06-27		podle výběru	cizí státní příslušníci

Poznámky:

1. Do všech uvedených jazykových kurzů budou přednostně zařazováni příslušníci jednotek vyčleněných podle cíle výstavby sil G 0356 "Jazyková připravenost příslušníků jednotek vyčleněných pro NATO."
2. U příslušníků vybraných pro práci ve strukturách NATO žádám tuto skutečnost uvést na Návrzích na personální opatření.

Příprava vojáků z povolání a občanských zaměstnanců v zahraničí

Typ studia	Škola	Poř. čís.	Studijní obor - specializace	Kód kurzu (podle číselníku KvPo)	Délka	Počet studujících	Poznámka (vstupní požadavky školy, kurzu)
NATO VELITELSTVÍ							
Odborné kurzy	HQ NATO JFC Naples, Itálie	1	Kurz pro vyšší důstojníky vrcholového řízení (evropská bezpečnostní politika)	00	22 týdnů	2 podle výběru	anglický jazyk STANAG 3,3,2,2 pplk. - plk., T
ŠKOLY NATO							
Odborné kurzy	NATO Defense College, Řím, Itálie	1	Kurz pro vyšší důstojníky vrcholového řízení (evropská bezpečnostní politika)	07	22 týdnů	2 podle výběru	anglický jazyk STANAG 3,3,2,2 pplk. - plk., T
Odborné kurzy	Marshallovo centrum, Garmisch-Partenkirchen, SRN	9	Kurz pro vysoké vedoucí pracovníky k otázkám obrany, bezpečnostní politiky a mezinárodních vztahů (Flagship Program in Advanced Security Studies - PASS)	00	12 týdnů	6 podle výběru	anglický jazyk STANAG 3,3,3,3 (simultánně tlumočeno do německého a ruského jazyka) pplk. - gen. nebo civilní ekvivalent
Odborné kurzy	EURO NATO Training Engineer Centre, Mnichov, SRN	12	Odborný kurz ženijní specializace pro velitele praporů	00	1 týden	2 podle výběru	(13.-18.7.2008), anglický jazyk STANAG 2, 2, 2, 2
Odborné kurzy	NATO CIS School, Latina, Itálie	17	NATO Frequency Management Operational Course ID 180	00	2 týdny	1 podle výběru	anglický jazyk STANAG 2, 2, 2, 2 NATO CONFIDENTIAL
Odborné kurzy	NATO School (SHAPE) Oberammergau, SRN	22	M1-95 NATO Senior NCO Leadership Course	00	2 týdny	2 podle výběru	NATO UNCLASSIFIED

Typ studia	Škola	Poř. čís.	Studijní obor - specializace	Kód kurzu (podle číselníku KvPo)	Délka	Počet studujících	Poznámka (vstupní požadavky školy, kurzu)
	Fort Huachuca, Arizona	72	Zdokonalovací kurz pro důstojníky zpravodajské služby (průzkumný)	05	28 týdnů	4 podle výběru	anglický jazyk ECL 80, "D" npor. - mjr. nebo civilní ekvivalent

Nabídka rekvalifikačních aktivit - Ředitelství personální podpory na rok 2008

Číslo kurzu	Název kurzu	Místo konání	Zahájení (R-M-D)	Počet hodin	Kvalifikační předpoklad	Forma zakončení
1.	Řízení malého a středního podniku	Praha	2008-04-28 2008-10-20	200	SŠ	zkouška, osvědčení
		Plzeň	2008-09-08	170	SŠ	zkouška, osvědčení
2.	Základy podnikání	Praha	2008-03-03	200	SŠ	zkouška, osvědčení
		Olomouc	2008-04-07 2008-10-06	121	SŠ	zkouška, osvědčení
		regiony ČR (Praha, Plzeň, Brno, České Budějovice, Vyškov, Břeclav, Hodonín)	celoročně	105	SŠ	zkouška, osvědčení
3.	Řízení společnosti, včetně	Praha	2008-11-18	180	SŠ	zkouška, osvědčení

	administrativy a komunikace					
4.	Manažer logistiky	Praha	2008-09-08	200	SŠ	zkouška, osvědčení

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se
půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Šplíchalová

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako
jakýkoliv jiný pramen

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis